

**PENERAPAN HUMAN RELATIONS DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA PUSTAKAWAN DI POLITEKNIK  
KESEHATAN MAKASSAR**

**OLEH :  
JUNAWIR**



**DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
2017**

**PENERAPAN HUMAN RELATIONS DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA PUSTAKAWAN DI POLITEKNIK  
KESEHATAN MAKASSAR**

**OLEH :**

**JUNAWIR  
E31114901**

*Skripsi Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana pada  
Departemen Ilmu Komunikasi*

**DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
2017**

## HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Judul Skripsi : PENERAPAN HUMAN RELATIONS DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA PUSTAKAWAN DI  
POLITEKNIK KESEHATAN MAKASSAR

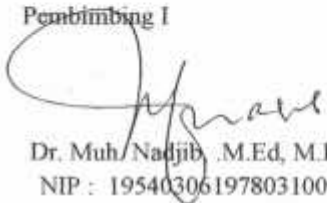
Nama Mahasiswa : Junawir

Nonor Pokok : E31114901

Makassar, 28 Desember 2016

Menyetujui,

Pembimbing I

  
Dr. Muh. Nadjib, M.Ed, M.Lib  
NIP : 195403061978031002

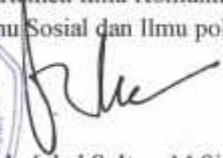
Pembimbing II

  
Dr. Tuti Bahfiarti, S.Sos, M.Si  
NIP : 197306172006042001

Mengetahui

Ketua Departemen Ilmu Komunikasi  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu politik



  
Dr. Moch. Iqbal Sultan, M.Si  
NIP : 196312101991031002

## HALAMAN PENERIMAAN TIM EVALUASI

Telah Diterima oleh Tim Evaluasi Skripsi Sarjana Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin untuk Memenuhi Sebagian Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar Kesarjanaan Dalam Departemen Ilmu Komunikasi Konsentrasi Public Relations pada Hari Jumat Tanggal Dua Puluh Tujuh Januari Tahun Dua Ribu Tujuh Belas.

Makassar, 14 Fevruari 2017

### TIM EVALUASI

Ketua : Dr.Tuti Bahfiarti, S.Sos, M.Si

(..........)

Sekretaris : Dr.Moch Iqbal Sultan, M.Si

(..........)

Anggota : 1. Dr. Muh. Nadjib, M.Ed, M.Lib

(..........)

2. Andi Subhan Amir, S.Sos, M.Si

(..........)

3. Drs.Sudirman Karnay, M.Si

(..........)

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmanirrahim*

Segala puji syukur kehadiran Allah *subhanahu wata'ala*, Tuhan Yang Maha Pengasih dan Maha Pemberi Rahmat, yang melimpahkan karunia kepada makhluk di alam semesta sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Irian shalawat dan salam semoga selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad *sallallahu alaihi wasallam* beserta sahabat dan keluarganya serta pengikutnya hingga akhir zaman.

Skripsi ini merupakan tugas akhir untuk melengkapi salah satu syarat dalam menempuh jenjang pendidikan Strata Satu (S1) pada Departemen Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin dengan judul “Penerapan *Human Relations* dalam Sistem Pelayanan Perpustakaan di Politeknik Kesehatan Makassar”

Skripsi ini tidak selesai tanpa bantuan pihak lain. Rasa terima kasih mendalam disampaikan kepada semua pihak dalam membantu penyelesaian skripsi ini. Ucapan terima kasih dan penghargaan diberikan kepada :

1. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik / FISIP (Prof. Dr. Andi Alimuddin Unde, M.Si), Wakil Dekan Bidang Akademik dan Pengembangan (Dr. Gustiana, M.Si), Wakil Dekan Bidang Perencanaan, Keuangan dan Sumber Daya (Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Si), dan Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni (Dr. H. Rahmat Muhammad, M.Si).
2. Dr. Moeh Iqbal Sultan, M.Si dan Andi Subhan Amir, S.Sos, M.Si sebagai Ketua dan Sekretaris Departemen Ilmu Komunikasi Universitas Hasanuddin.

3. Dr. Nadjib, M.Ed, M.Iib dan Tuti Bahfiarti, S.Sos, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu dan pikirannya untuk memberikan pengarahan dan bimbingan sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
4. Dosen dan pegawai Departemen Ilmu Komunikasi yang telah memberikan pengetahuan dan pengalaman berharga.
5. Para petugas perpustakaan pusat Universitas Hasanuddin, perpustakaan FISIP, dan perpustakaan Departemen Ilmu Komunikasi yang telah memberikan fasilitas dan kemudahan dalam menyediakan referensi.
6. Seluruh mahasiswa Departemen Ilmu Komunikasi Unhas yang namanya tidak dapat disebutkan satu per satu atas kebersamaan selama 3 tahun lebih..
7. Pihak yang tak bisa disebutkan satu per satu tanpa mengurangi rasa penghargaan.

Semoga semua bantuan dan doa yang diberikan dapat bernilai pahala dan meningkatkan kualitas diri kita, Amiiin.

Akhirnya, mohon maaf apabila dalam skripsi ini terdapat hal-hal yang tidak menyenangkan pembaca. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan pengalaman berharga untuk pengembangan ilmu pengetahuan pada masa yang akan datang.

Makassar, 21 Desember 2016

Junawir

## **ABSTRAK**

**JUNAWIR. *PENERAPAN HUMAN RELATIONS DALAM MENINGKATKAN KINERJA PUSTAKAWAN DI POLITEKNIK KESEHATAN MAKASSAR*** (Dibimbing oleh Muh. Nadjib dan Tuti Bahfiarti).

Tujuan penelitian ini adalah (1) untuk mengetahui penerapan Human relations yang dilakukan oleh pimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai Politeknik Negeri Makassar, (2) mengetahui faktor-faktor yang menunjang dan menghambat dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai Politeknik Kesehatan Makassar.

Penelitian ini dilaksanakan di Politeknik Kesehatan Makassar. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan studi pustaka yang sebelumnya telah mengadakan survey. Adapun informannya adalah : yang ditentukan berdasarkan kriteria-kriteria tertentu berdasarkan purposive sampling. Tipe penelitian ini bersifat kualitatif deskriptif.

Hasil penelitian dan wawancara dengan informan menunjukkan bahwa penerapan Human Relation dalam meningkatkan kinerja pegawai sudah diterapkan dalam lingkungan organisasi namun belum maksimal. Hal ini dapat dilihat dari pemenuhan kebutuhan ekonomi, sosial, dan psikologi. Selain itu, terdapat faktor penunjang dan penghambat dalam proses tersebut. Faktor penunjangnya adalah terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan para pegawai yaitu ekonomi (bonus dan tunjangan), sosial (hubungan yang harmonis), dan psikologi (kesempatan untuk berkembang/melanjutkan pendidikan), sedangkan faktor-faktor penghambatnya adalah fasilitas yang minim.

Kata kunci : human relations, perpustakaan, makassar

## **ABSTRACT**

**JUNAWIR.** *Application of Human Relations in Library Service System by Health Polytechnic Makassar* (Supervised by Muh. Najib and Tuti Bahfiarti).

The purpose of this study is (1) Determine the application of Human relations which conducted by the leader in improving employee's performance of Makassar State Polytechnic, (2) Determine the factors that support and hinder the efforts to improve employee's performance of Makassar Health Polytechnic.

This research was located at the Polytechnic of Health Makassar. Data were collected through interviews and literatures that previously had been conducting the survey. The informant is: determined based on certain criteria based on purposive sampling. This type of research is qualitative descriptive.

Results of interviewing informants indicated that the application of Human Relations in improving the employees' performances has been implemented within the organization but not maximized. It can be seen from the fulfillment of economic, social, and psychological. In addition, there are supporting factors and obstacles in the process. Supportive factors is the fulfillment of employees' needs, they are economic (bonuses and allowances), social (harmonious relationship), and psychology (the opportunity to grow / continuing education), whereas the inhibiting factors are minimal facilities.

**Keywords :** human relations, service, library, makassar



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HASIL PENERIMAAN TIM EVALUASI .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
ABSTRAK .....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
BAB I. PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Balakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Kegunaan Penelitian.....	7
E. Kerangka Konseptual.....	7
F. Definisi Operasional .....	13
G. Metode Penelitian.....	17

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	20
A. <i>Human Relations</i> .....	20
1. Sejarah singkat <i>human relations</i> .....	20
2. Pengertian dan ruang lingkup <i>human relations</i> .....	25
3. Kunci aktivitas <i>human relations</i> .....	30
4. Faktor manusia dalam <i>human relations</i> .....	31
5. <i>Human relations</i> sebagai kegiatan komunikasi.....	32
6. Faktor pembawaan dan faktor lingkungan.....	33
7. Kondisi lingkungan kerja (iklim organisasi).....	35
B. Kepemimpinan .....	38
C. Motivasi.....	40
1. Motif dan motivasi .....	40
2. Hakikat dan pengertian motivasi.....	42
D. Teori Herzberg .....	44
R. Kinerja .....	46
BAB III. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN .....	51
A. Sejarah Singkat dan Kondisi .....	51
B. Lokasi .....	51
C. Visi Misi dan Tujuan.....	52
D. Strategi .....	54
E. Kebijakan.....	55
F. Struktur Organisasi .....	56

G. Sarana dan Prasarana.....	56
H. Sumber Daya Manusia .....	58
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN .....	59
A. Hasil penelitian.....	59
1. Penerapan <i>human relations</i> .....	60
2. Faktor iklim organisasi.....	63
3. Kinerja.....	66
B. Pembahasan .....	67
1. Penerapan <i>human relations</i> .....	67
2. Faktor iklim organisasi.....	74
3. Kinerja.....	77
BAB V. PENUTUP.....	79
A. Kesimpulan .....	79
B. Saran .....	81
DAFTAR PUSTAKA .....	83
LAMPIRAN.....	84

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi terdiri dari orang-orang dengan berbagai macam sifat dan kemampuan. Agar organisasi dapat berjalan dengan baik dan mencapai tujuan yang diinginkan para pimpinan harus dapat mengintegrasikan para pegawai kedalam situasi kerja yang memotivasi mereka untuk bekerja sama secara produktif dan kooperatif dengan senang hati dan puas rasa. Hal ini dapat dicapai apabila diterangkan *Human Relations* dalam organisasi / instansi tersebut.

Di Negara-negara yang sudah maju, *Human Relations* banyak memperaktekan untuk mengembangkan organisasi kekaryaan (*work organization*) dan meningkatkan daya karya para pengawai. Masalah *Human Relations* manyangkut watak,sifat,perangai,kepribadian, sikap dan tingkah laku menuju kebahagiaan atau kepuasan hati. Proses rohaniah dengan perasaan bahagia ini berlangsung dua atau tiga orang yang terlibat dalam hubungan komunikatif, yakni komunikasi antarpersonal yang karena sifatnya dialogis, maka masing-masing tahu, sadar dan merasakan efeknya.

Jika kesemuanya merasa bahagia, maka orang yang melakukan kegiatan *Human Relations* itu berhasil. Apabila tidak menimbulkan rasa puas, *Human Relations* situ gagal. *Human Relations* sebagai suatu aktivitas itu tidak mudah dilaksanakan,adalah benar. Karena itu senantiasa menjadi bahan studi. Hal ini dikarenakan rumitnya masalah rohani manusia. Effendy (2009:48) “*No two*

*leaves, no two snowflakes, no two people (not even identical twins) are just alike. The principle of individuality is known as variation*". Demikian kata Calvin C. Thomason dan Frank A. Clement dalam bukunya "*Human Relations in Action*". Bila diartikan secara bebas, banyak manusia di bumi ini, tetapi tidak ada dua pun yang sama dan serupa dalam hal, bahkan di antara yang kembar pun, terutama dalam watak, sifat, perangai, kepribadian, sikap dan tingkah laku.

Berdasarkan paparan sebelumnya, maka jika seseorang ingin sukses dalam kehidupannya, *Human Relations* adalah salah satu cara yang dipergunakan terutama bagi seorang pemimpin, pimpinan dalam organisasi apapun dan dalam bidang apapun, dalam hubungan ini seyogyanya memahami ilmu komunikasi dan ilmu jiwa, meskipun hanya ala-kadarnya. Akan lebih baik lagi apabila pimpinan mempelajari secara mendalam. Dengan demikian, ia akan disenangi, disegani, dan dihormati, baik oleh orang-orang yang berada di organisasinya atau bidangnya, maupun diluar organisasinya dan di luar bidangnya.

Perpustakaan Politeknik Kesehatan Makassar dituntut juga mampu mengintegrasikan Sumber Daya Manusia yang dimiliki penerapang kinerja organisasi di Politeknik Kesehatan Makassar dan intitusi pada umumnya. Pimpinan perpustakaan mendorong staf/pustakawan yang lebih produktif dan kroperatif dalam menjalankan tugas-tugas pelayanan diperpustakaan. Pimpinan Perpustakaan dalam hal ini sangatlah berperan untuk menerapkan *Human Relations* yang akan menimbulkan kepuasan kerja, kebahagiaan, motivasi pegawai/pustakawan sehingga tercipta pelayanan perpustakaan yang efektif. Tentu tidak mudah tetapi wujud dari tanggung jawab, semua itu harus dilakukan

dengan kesadaran tinggi sesuai dengan peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah.

Perpustakaan Politeknik Kesehatan Makassar telah berupaya menerapkan fungsi *Human Relations* dalam meningkatkan kinerja layanan perpustakaan, khusus meningkatkan kinerja pustakawan dalam berbagai kegiatan, baik yang bersifat formal maupun informal. Seperti kegiatan rapat formal maupun rapat muka secara langsung berupa tegur sapa, memberikan arahan terhadap menyelesaikan tugas-tugas, memberikan penghargaan baik dalam bentuk pujian, promosi pendidikan, dan hadiah.

Selain itu, adanya tuntutan mewujudkan perubahan yang timbul dari dua sumber yaitu dari dalam dan dari luar lingkungan organisasi. Salah satu tuntutan perubahan yang datang dari dalam yaitu tuntutan dalam peningkatan kinerja dalam hal pelayanan yang diberikan organisasi kepada masyarakat. Dengan kata lain, setiap organisasi harus peka terhadap aspirasi, keinginan, tuntutan, dan kebutuhan berbagai kelompok dengan siapa organisasi berintraksi.

Faktor lain yang sangat penting dalam penerapan *Human Relations* adalah peran pemimpin dalam memimpin suatu organisasi. Di Politeknik Kesehatan Makassar sosok pemimpin yang kurang memperhatikan beberapa bagian menyebabkan beberapa pegawai tidak disiplin dalam masuk kantor, dan yang lebih parah adalah absennya pegawai dengan alasan yang tidak jelas.

Di sini dapat dilihat bahwa faktor kepemimpinan merupakan peran sentral yang harus mengontrol semua pegawai dalam menjalankan tugas. Dengan sosok

pemimpin yang tidak memberikan perhatian yang maksimal tentu hal ini berdampak pada penurunan kinerja pegawai.

Selain dari pemberian perhatian kepada semua bidang, komunikasi yang terjalin di dalam lingkungan organisasi juga harus dibangun dengan baik, Apabila sosok pemimpin yang ditakuti oleh para pegawai, maka tentunya iklim dalam suatu organisasi tidak akan nyaman. Para pegawai hanya menjalankan tugas apabila ada Kepala Perpustakaan tidak ada di kantor, dan tidak melakukan apa-apa jika Kepala Perpustakaan tidak berada di kantor. Hal ini akan menghambat dalam peningkatan kinerja.

Setelah berjalan beberapa waktu sampai saat ini, belum dampak perkembangan yang signifikan dari organisasi terkait. Contohnya dari bidang komunikasi, tidak nampak perkembangan dari bidang tersebut. Terlihat dari aktivitas dari beberapa pegawai yang tidak melakukan apa-apa selama jam kerja, lebih tepatnya banyak jam kerja yang dilewati dengan menganggur. Hal ini menjadi masalah yang ada di lingkungan internal organisasi yang harus diketahui apa penyebabnya. Apakah kurangnya perhatian pemimpin terhadap bidang tersebut dalam hal ini para pegawai yang bernaung dalam bidang terkait atau fasilitas yang minim yang membuat mereka kurang bergairah dalam bekerja dan menurunkan kualitas kerja para pegawai.

Untuk menunjang kinerja para pegawai tentunya harus ada motivasi yang diberikan berupa bonus atau pujian sehingga ada perhatian khusus yang diberikan Kepala Perpustakaan kepada para pegawai pustakawan sehingga ada gairah untuk terus meningkatkan kinerja. Perhatian pun juga harus diberikan agar komunikasi

secara tatap muka bisa maksimal, ini semua merupakan wujud penerapan *Human Relations* yang harus dilakukan pimpinan dalam hal ini adalah Kepala Perpustakaan Politeknik Kesehatan Makassar demi meningkatkan kinerja pustakawan.

Dari sini dapat kita lihat bagaimana penerapan *Human Relations* yang dilakukan oleh Kepala Perpustakaan Politeknik Kesehatan Makassar dalam meningkatkan kinerja para pustakawan. Bukan hanya pimpinan saja yang bekerja untuk menciptakan hubungan yang baik, tapi harus ada dukungan dari para pustakawan untuk bekerja dengan pelayanan baik dan tentunya usaha dalam meningkatkan kinerja demi tercapainya tujuan bersama.

Berbicara tentang hubungan antara manusia paling tidak kita harus memahami dulu apa yang dimaksud dengan *Human Relations*. *Human Relations* dalam arti luas adalah menyangkut komunikasi persuasif yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain secara tatap muka dalam segala situasi dan dalam semua bidang kehidupan, sehingga menumbuhkan kebahagiaan dan kepuasan hati kepada kedua belah pihak. Sedangkan *Human Relations* dalam arti sempit adalah komunikasi persuasif yang dilakukan seseorang kepada orang lain secara tatap muka dalam situasi kerja (*Work Situation*) dan dalam organisasi kekerjaan (*Work Organization*) dengan tujuan menggugah kegairahan dan motivasi serta dengan semangat kerja sama yang produktif dengan perasaan bahagia dan puas hati (Effendy : 2009-50).

*Human Relations* merupakan cara yang tepat dan efektif untuk meningkatkan kinerja pustakawan di Politeknik Kesehatan Makassar, Sulawesi



Selatan yang diarahkan pada pemenuhan kebutuhan, baik kebutuhan ekonomi, sosial maupun psikologi.

Penelitian ini menarik karena *Human Relations* merupakan mata kuliah yang telah penulis pelajari di bangku kuliah Departemen Ilmu Komunikasi. Jadi penelitian ini sangat menarik dan tentunya relevan dengan kajian ilmu komunikasi sehingga dapat dilihat bagaimana penerapannya dalam kehidupan sehari-hari, baik formal maupun non formal.

Berdasarkan pada latar belakang masalah maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **“Penerapan *Human Relations* dalam Meningkatkan Kinerja Pustakawan Politeknik Kesehatan Makassar”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang dipaparkan, maka dirumuskan masalah ke dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana prinsip-prinsip *Human Relations* dalam organisasi.
2. Bagaimana penerapan prinsip-prinsip *Human Relations* dalam meningkatkan kinerja pustakawan di Politeknik Kesehatan Makassar.
3. Faktor-faktor apa saja yang menunjang dan menghambat penerapan *Human Relations* dalam meningkatkan kinerja pustakawan Politeknik Kesehatan Makassar.

## **C. Tujuan Penelitian**

- a) Untuk mengetahui Penerapan *Human Relations* yang dilakukan oleh Pimpinan/Kepala Perpustakaan dalam meningkatkan kinerja pustakawan Perpustakaan Politeknik Kesehatan Makassar.

- b) Untuk mengetahui faktor-faktor yang menunjang dan menghambat dalam meningkatkan kinerja pustakawan Politeknik Kesehatan Makassar.
- c) Untuk mengidentifikasi kinerja pustakawan di Perpustakaan Politeknik Kesehatan Makassar.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

##### a. Secara Teoritis

Dapat memberikan sumbangsih teoritik bagi pengembangan ilmu pengetahuan secara umum dan ilmu komunikasi pada khususnya.

##### b. Secara Praktis

Dari hasil penelitian diharapkan dapat diperoleh masukan bagi Politeknik Kesehatan Makassar dan kualitas kinerja pustakawan terhadap pamustaka (pengunjung) di Perpustakaan Politeknik Kesehatan Makassar di masa mendatang.

#### **E. Kerangka Konseptual**

Dalam suatu organisasi tentunya beragam sifat/karakter berbaur menjadi satu agar tercipta suatu hubungan yang harmonis dalam organisasi maupun instansi pemerintah, diperlukan kesamaan perspektif atau cara pandang. Pada fase ini kepemimpinan atau *leadership* menjadi penentu.

Untuk menerapkan *Human Relations* dalam meningkatkan kinerja pustakawan perpustakaan dengan baik maka diperlukan sosok pemimpin sebagai sentral untuk mengatur dan mengawasi kerja para pegawai/pustakawan di instansi pendidikan khususnya dalam perpustakaan tersebut. Seorang pemimpin sudah pasti mempunyai target untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan

termasuk Kementerian Kesehatan Republik Indonesia dilaksanakan Politeknik Kesehatan Makassar terutama dalam peningkatan kinerja pustakawan dalam melaksanakan tugasnya.

Sebagai seorang Kepala Perpustakaan Politeknik Kesehatan Makassar yang merupakan posisi tertinggi di perpustakaan Politeknik Kesehatan Makassar tersebut maka ada beberapa hal yang harus dilakukan untuk menerapkan *Human Relations* kepada seluruh Pustakawan Politeknik Kesehatan Makassar.

Salah satu pencapaian yang ingin diraih adalah meningkatkan kinerja pustakawan Politeknik Kesehatan Makassar kinerja pustakawan sesuai dengan tujuan organisasi pendidikan Politeknik Kesehatan Makassar. Namun, perlu diingat bahwa bukan hanya tujuan organisasi saja yang harus dicapai atau diraih tapi tujuan personal atau individu juga harus terpenuhi.

*Human Relations* merupakan studi tentang bagaimana orang dapat bekerja secara efektif dalam kelompok untuk memuaskan :

1. Tujuan organisasi
2. Tujuan personal (Haloran dalam Liliweri 2004: 239).

Penerapan hubungan manusiawi merupakan kekuatan yang mendorong penggunaan sebesar-besarnya sumber daya manusia yang berpengaruh besar terhadap pegawai /pustakawan dan efektivitas organisasi merupakan wujud dari upaya pemenuhan pegawai/pustakawan kerja yang baik sehingga para pegawai dapat bekerja dengan maksimal. Memberi kebebasan untuk mengutarakan pendapat, ide, gagasan demi kemajuan bersama, dan tentunya kemajuan bagi organisasi pendidikan khususnya Politeknik Kesehatan Makassar.

“Sebagaimana Keith Davis dalam Abdurrahmanm (2001:81) mengemukakan bahwa ditinjau dari sudut pimpinan yang bertanggung jawab untuk memimpin suatu kelompok, *Human Relasion* Adalah interaksi dari orang-orang kedalam suasana kerja yang motivasi mereka untuk bekerja sama-sama secara produktif,koperatif dengan perasaan puas baik mengenai segi ekonomis,psikologi maupun sosialnya”.

Dari teori diatas diketahui bahwa bentuk pemenuhan kebutuhan yang diberikan kepada para pegawai/pustakawan bukan hanya berupa ekonomi, namun kebutuhan sosial dan psikologi juga harus diciptakan dalam lingkungan kerja. Salah satunya dengan memberikan motivasi dari seorang pemimpin organisasi. Kepemimpinan dan motivasi merupakan dua hal yang berbeda, meski memiliki tautan dalam konteks kerja dan interaksi antar manusia organisasional.

Ketih Davis dalam Danim (2004:24), mengemukakan bahwa tanpa kepemimpinan, Organisasi hanya merupakan kelompok manusia yang kacau, tidak teratur, dan tidak akan melahirkan perilaku bertujuan.

Tanpa adanya sosok Kepala Perpustakaan yang mengatur, mengarahkan serta mengevaluasi kerja para pegawai/pustakawan maka tugas yang diberika akan sia-sia. Kondisi lingkungan kerja juga akan tidak diatur, para pegawai/pustakawan akan seenaknya masuk kerja terlambat ataupun tidak hadir karena tidak ada pengawasan dari Kepala Perpustakaan Politeknik Kesehatan Makassar.

Oleh sebab itu, banyak organisasi yang secara aktif mencari jalan untuk menyempurnakan interpersonal *Relationship* antar para anggotanya, karena para pimpinan itu percaya, bahwa hubungan manusiawi/*Human Relations* merupakan factor yang sangat menguntungkan baik bagi organisasi itu sendiri maupun bagi pegawai dan pustakawan.

Peran aktif pimpinan organisasi dalam memelihara hubungan dan kontak-kontak pribadi dengan bawahannya dapat membangkitkan gairah kerja. Kepala Perpustakaan dalam memotivasi pegawai/pustakawan perlu menggunakan kata-kata bijaksana sehingga menimbulkan rasa dihargai dan optimis pada pegawai/pustakawan.

Penyelenggaraan hubungan manusiawi/*Human Relations* terutama didalam instansi pendidikan Kesehatan Makassar dimaksudkan untuk mencapai dan membina hubungan kerja secara vertikal dan horizontal baik antara sesama individu didalam organisasi atau instansi maupun yang bersangkutan dengan instansi atau organisasi lain sehingga tercapai saling pengertian, kerja sama yang harmonis dengan tujuan yang diharapkan.

Seorang pemimpin senantiasa memberikan motivasi dorongan kepada para pegawai/pustakawan. Prawiro Sauntoro, 1999 (dalam buku Merry Dandian Panji) mengemukakan bahwa “kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu” (Pabundu Tika 2010:121).

Untuk mempraktikkan *Human Relations*, seorang pemimpin perlu sedikit banyak mempelajari sifat tabiat manusia pegawai/pustakawan tadi. Meskipun tidak secara mendalam, “pemimpin organisasi perlu memahami mengapa para pegawai/pustakawan atau sama lainnya berbeda dalam tabiat dan tingkah lakunya; (Effendy, 2009-53)

Bukan hanya peran kepemimpinan yang dibutuhkan dalam menerapkan *Human Relations*, namun faktor lingkungan kerja juga mempunyai pengaruh

cukup besar terhadap motivasi kerja seseorang. Yang dimaksud lingkungan kerja antara lain kondisi kerja yang nyaman, aman dan ditunjang dengan fasilitas yang memadai.

Seorang pemimpin yang baik tentunya mengerti dan menguasai bagaimana Penerapan *Human Relations* dalam menghadapi berbagai macam perbedaan sifat dan karakter para pegawainya, disamping memotivasi tentunya ada hal lain yang harus diperhatikan, salah satunya adalah lingkungan kerja (work environment) yang aman nyaman sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai sebagai salah satu tujuan organisasi.

Kondisi kerja dikatakan baik apabila memungkinkan seseorang untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, baik kondisi fisik maupun kondisi psikologi. Kondisi fisik berhubungan dengan keadaan gedung, rumah kerja, dan sebagainya.

Oleh karena itu titik sentral *Human Relations* adalah manusia. Dan titik sentral *Human Relations* dalam organisasi kekaryaan adalah pegawai/pustakawan harus ditinjau dari segi manusiawinya.

Hubungan manusia/*Human Relations* memungkinkan bagi semua orang untuk menciptakan dan meningkatkan hubungan kerjasama serta kegairahan kerja atau peningkatan kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja adalah, hasil-hasil fungsi pekerjaan, factor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi pustakawan/pegawai misalnya motivasi, pencapaian tujuan organisasi dalam waktu periode waktu tertentu.

Hubungan yang dilandasi oleh prinsip-prinsip hubungan manusiawi/*Human Relations* dalam organisasi antara pemimpin dan bawahan dan

antara bawahan/pegawai dalam konteks suatu instansi pemerintah sendiri mendorong organisasi itu untuk lebih produktif mencapai tujuannya secara sempurna.

Untuk mencapai tujuan tersebut diatas juga diperlukan hanya sekali aktivitas yang harus dijalankan oleh kelompok pemimpin dalam suatu instansi diantaranya adalah menciptakan serangkaian hubungan antara orang-orang didalam institusi pendidikan itu sendiri yang bersifat intern dengan pihak-pihak luar perusahaan yang bersifat esktern.

Selain itu, *Human Relations* merupakan kegiatan dalam upaya memotivasi manusia untuk menumbuhkan kerja sama yang efektif, dan memberika pemenuhan kebutuhan dan juga tujuan organisasi.

Pada dasarnya seseorang memasuki organisasi/instansi, kerana berharap organisasi itu akan membantu memenuhi sebagian kebutuhan mereka, Namun demikian tentu saja organisasi tidak memuaskan semua kebutuhan pegawai/pustakawan, sebab yang memuaskan bagi seseorang tidak memuaskan bagi orang lain.

Berbicara tetang hal-hal yang diberikan oleh seorang pemimpin dalam menjalin hubungan yang baik dengan para pegawai salah satunya adalah dalam hal pemotivasian, maka itu merupakan hal yang positif bagi para pegawai guna meningkatkan kinerja sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

Seperti sebuah teori yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg dalam tentang teori pemeliharaan motivasi (*motivation maintenance theory*). Berdasarkan penelitian Herzberg (1959), ada dua macam situasi yang

berpengaruh terhadap setiap individu /bawahan terhadap pekerjaannya, yaitu : kelompok satisfiers atau motivation merupakan factor-faktor atau situasi yang merupakan sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari achievement, recognition, work it self, responsibility, dan advancement. Tetapi ketidak penuhi factor-faktor ini tidak lah terlalu mengakibatkan ketidak puasan. Selanjutnya kelompok dissatisfiers atau hygiene factors adalah factor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari company polity administration, supervision technical, job security, dan status.

Perbaikan terhadap kondisi ini akan menghilangkan atau mengurangi ketidakpuasan, tetapi tidak menimbulkan kepuasan, dan memang bukan sumber kepuasan ( Wahjosumidjo, 1987:186-187).

Adapun bagan konsep kerangka penelitian dari penulis yang berkaitan dengan hal diteliti sebagai berikut :



Gambar ; 1.1 Struktur penerapan *Human*

## F. Definisi Operasional

Untuk menghindari kesimpangsiuran/kesalahpahaman tentang konsep yang digunakan dalam proses penelitian ini, maka penulis memberi batasan istilah yang berhubungan dengan penelitian sebagai berikut :



### 1) Penerapan *Human Relations*

Cara yang dilakukan oleh Kepala Perpustakaan Politeknik Kesehatan Makassar dalam memberikan apresiasi kepada para pegawai/pustakawan setelah menyelesaikan tugas dengan cara pemberian motivasi, bentuk motivasi tersebut adalah :

- a. Insentif atau bonus
- b. Menjalin komunikasi secara tatap muka dalam membangun yang harmonis baik dalam situasi formal dalam rapat, apel tiap senin pagi, maupun dalam situasi informal setiap sekali bertatap muka maka di kantor maupun diluar kantor saling menegur sapa, sehingga timbulnya hubungan yang harmonis dan perasaan nyaman dalam menjalankan tugas
- c. Memberi perhatian lebih kepada para pegawai/pustakawan yang kurang mengerti dengan tugas yang diberikan
- d. Memberi penghargaan/ucapan pujian bagi pegawai/pustakawan yang telah melaksanakan tugas dengan baik, dan sering mengucapkan terima kasih kepada pegawai/pustakawan yang telah melakukan hal melaksanakan tugas dan telah membantu rekannya dalam menyelesaikan tugas dan diberikan.
- e. Memberikan ruang dan kesempatan bagi para pegawai/pustakawan yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi guna meningkatkan sumber daya manusia di instansi tersebut.

Kemudian peran kepemimpinan dengan cara memberi perhatian kepada tugas-tugas yang diberikan, sehingga dapat dilihat kualitas kerja

pegawai/pustakawan. Selain itu, lingkungan kerja yang ditunjang dengan fasilitas yang lengkap dan ruang kerja yang nyaman. Iklim organisasi pun ikut mendukung dalam penerapan *Human Relations*. Komunikasi secara tatap muka dalam lingkungan organisasi merupakan faktor yang harus dibangun dan dijaga sehingga iklim organisasi di kantor baik.

#### 1. Kepemimpinan

Peran Kepala Perpustakaan Politeknik Kesehatan Makassar dalam memberi arahan, membagi tugas serta mengevaluasi tugas yang telah diberikan, membantu pegawai yang merasa kesulitan dalam pelaksanaan tugas, memberi perhatian bagi pegawai yang sedang dalam masalah, membangun hubungan yang baik dengan para ketua jurusan dan para pegawai/pustakawan agar dapat memberi contoh yang baik kepada para pegawai. Mengarahkan dan mengevaluasi tugas para pegawai sehingga tercapai tujuan dari Politeknik Kesehatan Makassar.

#### 2. Motivasi

Berupa dorongan yang diberikan kepada Kepala Perpustakaan kepada para pegawai berupa dorongan moral dan material. Dorongan moral berupa nasehat, perhatian, arahan maupun teguran yang baik agar dapat meningkatkan kinerja para pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari atau bonus lainnya berupa dinas keluar kota, kemudian pemenuhan kebutuhan sosial memberi kesempatan dan ruang bagi para pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi guna meningkatkan sumber daya manusia. Menjalin komunikasi tatap muka

dengan para pegawai pada saat di kantor maupun diluar dengan cara saling megirimkan ucapan pada hari raya, untuk menumbuhkan kebersamaan dan hubungan yang harmonis diantara para pegawai/pustakawan dan para ketua jurusan serta Kepala Perpustakaan Politeknik Kesehatan Makassar, sehingga dampak positif yakni perasaan nyaman, rasa senang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh Kepala Perpustakaan maupun ketua jurusan dikantor Politeknik Kesehatan Makassar.

### 3. Lingkungan kerja

Tempat yang digunakan oleh Kepala Perpustakaan beserta para pegawai/pustakawan dalam melakukan aktivitas yang berhubungan dengan tugas kantor yang di lengkapi dengan fasilitas kerja yang memadai,mulai dari ruangan yang bersih dan nyaman,pendingin ruangan,perlengkapan tulis,dan perlengkapan surat menyurat seperti computer atau laptop beserta printernya.

### 4. Iklim orgnisasi

Kondisi kerja atau suasana organisasi dilihat dari kondisi psikologis yaitu komunikasi yang terjalin secara tatap muka antara kepala pepustakaan dengan para pustakawan maupun sesama pegawai demi menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan hubungan harmonis demi menciptakan suasana kerja yang baik untuk menghasilkan kualitas kerja yang baik sesuai dengan tujuan organisasi dan mencapai target.dalam hal ini, semua pegawai terlibat dalam menciptakan hubungan yang harmonis dalam lingkungan organisasi demi terciptanya kondisi psikologi yang baik

dan menghasilkan sesuatu yang positif yakni penyelesaian tugas dengan baik dan tepat waktu.

#### 5. Kinerja

Hasil kerja atau prestasi yang diraih setelah menjalankan tugas yang di berikan diantaranya kedisiplinan para pegawai/pustakawan hadir dan waktu pulang organisasi sesuai dengan jadwal, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yang di berikan dan terlaksananya program kerja masing masing bidang. dengan harapan tugas yang di berikan dapat diselesaikan tepat waktu sesuai target yang diberikan dan tentunya berkualitas secara isi.

### **G. Metode Penelitian**

#### 1. Tempat dan waktu penelitian

Penelitian ini dilakukan di Institusi pendidikan Politeknik Kesehatan Makassar. Adapun waktu penelitian dilaksanakan selama 2 bulan sejak September sampai Oktober 2016.

#### 2. Tipe penelitian

Metode penelitian ini menggunakan metode deskriptif-kualitatif tipe penelitian yang memberikan gambaran berdasarkan karakteristik yang dimiliki.

#### 3. Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah : Data Primer, yaitu data yang diperoleh dengan observasi, wawancara dengan menggunakan pedoman wawancara.

Observasi, yaitu penulis akan melakukan pengamatan secara langsung terhadap objek yang diteliti

Wawancara, yaitu upaya memperoleh informasi dengan cara memberikan beberapa pertanyaan kepada nara sumber tentang masalah yang relevan melalui objek penelitian ini melalui pimpinan yang menjadi komunikator dan para pegawai/pustakawan.

Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari berbagai literatur atau bahan-bahan yang dianggap dapat mendukung penyelesaian penelitian dan penyusunan skripsi ini.

Sumber data berupa buku, artikel internet dan dokumen yang ada pada kantor Lembaga Pendidikan Politeknik Kesehatan Makassar yang bersangkutan serta bahan kuliah cetak dan tulis yang ada relevansinya yang diteliti.

#### 4. Teknik Penentuan Informan

Informan penelitian ini adalah Pimpinan/Kepala Perpustakaan dan para Pegawai/pustakawan Politeknik Kesehatan Makassar. Dalam penentuan informan ini akan dilakukan secara *purposive sampling*, yaitu penulis mengambil berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu yang dianggap dapat memberikan informasi sesuai permasalahan yang akan diteliti.

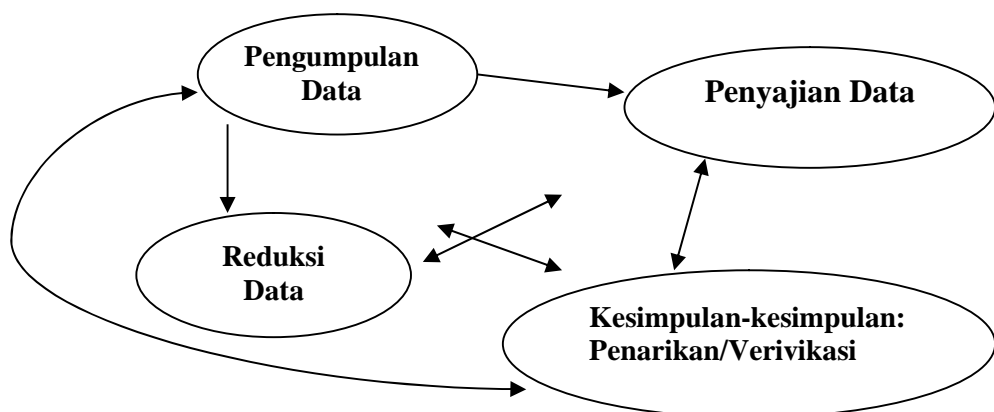
Adapun perincian informan dalam penelitian ini sebagai berikut :

- a. Direktur Politeknik Kesehatan Makassar
- b. Kepala Perpustakaan

- c. Humas
- d. Pegawai/Pustakawan
- e. Pengunjung perpustakaan

#### 5. Teknik analisis data

Dalam penelitian ini, teknik analisis data dilakukan secara kualitatif yang bersifat deskriptif dengan cara menguraikan data yang diperoleh dari lapangan baik melalui observasi, wawancara, maupun studi pustaka dalam memberi gambaran tentang permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian.



Gambar; 1.2 Teknik analisis data dalam proses penelitian kualitatif

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Ilmu Komunikasi**

Banyak definisi dan pengertian mengenai komunikasi yang ingin disampaikan oleh para ahli komunikasi untuk dapat menjelaskan makna utama dari komunikasi. Wiryanto dalam bukunya “Pengantar Ilmu Komunikasi” menjelaskan, bahwa:

“Komunikasi mengandung makna bersama-sama (common). Istilah komunikasi atau communication berasal dari bahasa Latin, yaitu *communicatio* yang berarti pemberitahuan atau pertukaran. Kata sifatnya *communis*, yang bermakna umum atau bersama-sama.” (Wiryanto, 2004: 5).

Pernyataan diatas sejalan dengan pernyataan Onong Uchjana Effendy, “Istilah komunikasi atau dalam bahasa Inggris *communication* berasal dari kata Latin *communicatio*, dan bersumber dari kata *communis* yang berarti sama. Sama disini maksudnya adalah sama makna.” (Effendy, 2003: 9).

Komunikasi merupakan alat utama yang digunakan dalam rangka melakukan interaksi yang berkesinambungan untuk berbagai tujuan menurut kepentingannya. Komunikasi bersifat fundamental karena berbagai maksud dan tujuan yang ingin dicapai memerlukan adanya suatu pengungkapan atas dasar-dasar tujuan tersebut, maka dalam hal ini komunikasi menjadi alat utama yang digunakan untuk menyampaikan tujuan-tujuan tersebut. Komunikasi sangat mendasari berbagai pemaknaan yang akan dibuat dan yang akan terbuat setelahnya.

Dari beberapa definisi dan pengertian komunikasi yang telah dikemukakan menurut beberapa ahli komunikasi, maka jelas bahwa komunikasi antarmanusia hanya dapat terjadi apabila seseorang yang menyampaikan pesan kepada orang lain dengan tujuan tertentu, artinya komunikasi hanya dapat terjadi apabila didukung oleh adanya komponen atau elemen komunikasi yang diantaranya adalah sumber, pesan, media, penerima dan efek. Ada beberapa pandangan tentang banyaknya unsur komunikasi yang mendukung terjadi dan terjalannya komunikasi yang efektif. secara garis besar komunikasi telah cukup didukung oleh tiga unsur utama yakni sumber, pesan dan penerima, sementara ada juga yang menambahkan umpan balik dan lingkungan selain ketiga unsur yang telah disebutkan.

Wilbur Schramm dalam karyanya “Communication Research in the United States” sebagaimana yang dikutip oleh Onong Uchjana Effendy mengatakan bahwa, “Komunikasi akan berhasil apabila pesan yang disampaikan oleh komunikator cocok dengan kerangka acuan (frame of reference), yakni paduan pengalaman dan pengertian (collection of experiences and meanings) yang pernah diperoleh oleh komunikan.” (Effendy, 2003: 13).

Kemudian Wilbur Schramm menambahkan, sebagaimana yang dikutip oleh Onong Uchjana Effendy bahwa, “Bidang pengalaman (field of experience) merupakan faktor yang penting dalam komunikasi.” (Effendy, 2003: 13). Pernyataan ini mengandung pengertian, jika bidang pengalaman



kominikator sama dengan bidang pengalaman komunikan, maka komunikasi akan berlangsung lancar.

Setiap individu dalam berkomunikasi pasti mengharapkan tujuan dari komunikasi itu sendiri, secara umum tujuan berkomunikasi adalah mengharapkan adanya umpan yang diberikan oleh lawan berbicara kita serta semua pesan yang kita sampaikan dapat diterima oleh lawan bicara kita dan adanya efek yang terjadi setelah melakukan komunikasi tersebut. Menurut Onong Uchjana Effendy dalam buku “Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek” mengatakan ada pun beberapa tujuan berkomunikasi, yakni:

- a. Perubahan sikap (attitude change)
- b. Perubahan pendapat (opinion change)
- c. Perubahan perilaku (behavior change)
- d. Perubahan sosial (social change)

## **B. Konsep Human Relations**

### **1. Sejarah Singkat *Human Relations***

Menurut Jack Hallowan dalam bukunya “*Applied Human Retions , an Organizational Approach*”, meskipun tidak dapat ditentukan tanggal berapa gerakan *human relations* dimulai, namun tahunnya dapat disebutkan, yakni sekitar tahun 1880, ketika perhatian banyak ditumpahkan kepada kebutuhan para pekerja, dan tak kalah disadari bagaimana kebutuhan tersebut mempengaruhi keseluruhan produktivitas. Sebelumnya, para manejer memandang para pekerja sebagai sebuah komoditi untuk dibeli dan dijual seperti komuditi yang lainnya. Bekarja sehari-hari sangat lama dengan upah

yang rendah serta kondisi kerja yang menyedihkan merupakan kenyataan bagi kehidupan rata-rata pekerja. Persatuan kaum buru masih berjuang untuk dapat berdiri, dan masih dapat memenangkan hak untuk mewakili kekuatan kaum buruh.

Kemudian pada tahun-tahun sekitar peralihan abad muncul Frederik Taylor dengan teorinya yang terkenal dengan apa yang dinamakan "*Scientific managemen*". Teori ini menyatakan bahwa produktivitas yang lebih besar akan dapat diperoleh dengan memerinci tugas-tugas secara khusus.

Tujuan utama dari "*Scientific managemen*" tersebut, menurut Tylor, adalah "untuk mnghilangkan antagonisme antara majikan dan bawahannya".Dia merasa yakin bahwa apabila para pengusaha dan para pekerjanya bersama-sama mengkonsentrasikan dirinya pada metode untuk meningkatkan produksi, dan bersama-sama merupahkan perhatian terhadap peningkatan bukannya mempersoalkan pembagian surpulus,maka surplus tersebut akan menjadi sedemikian besarnya, sehingga tidak akan menimbulkan konflik mengenai bagaimana membaginya, karena sudah lebih dari cukup'

Teori Taylor ini ternyata menyata mendapat kecaman juga, yakni bahwa manajemen ilmiah tersebut cenderung untuk lebih mengeksploitasi para pekerja dari pada memberikan keuntungan kepadanya. Dikatakan bahwa teori tersebut menitikberatkan control dan disiplin pada pengrusakan moral atau daya juang para pekerja. Si pencipta *scientific management* itu dituduh menganggap para pekerja semata-mata alat ekonomi, dipisahkan, hamper-

hampir mekanik, dan merupakan bagian dari proses produksi, bukan sebagai manusia dengan kebutuhannya.

Kecaman berikutnya menyatakan bahwa *scientific management* tidak menaruh perhatian terhadap jaringan sosial yang kompleks yang diciptakan oleh para pekerja di dalam lingkungan kerjanya. Ditegaskan oleh para pengancam itu bahwa sesungguhnya jaringan sosial yang itulah yang menimbulkan pengaruh paling besar terhadap produksi.

Lepas dari banyaknya kecaman tersebut, pengenalan *scientific management* itu telah meluas pula ke kalangan industriawan dan para manajer.

Dengan menyebarnya teknik-teknik manajemen ilmiah itu, dalam rangka meningkatkan penentuan tugas dan produser penempatan para pekerja, para usahawan dan industriawan menyadari bahwa kemampuan para pekerja secara individual adalah unik.

Pada tahun 1920 citra pekerja telah berubah banyak dibandingkan dengan tahun-tahun pada waktu peralihan abad. Pandangan baru menyatakan bahwa semua pekerja adalah manusia-manusia yang kompleks dan unik, yakni bahwa keterampilan dan kemampuannya secara individual dapat diukur dan diuji dan dilatih. Seorang pekerja secara individual dapat dianggap sebagai perpaduan dari sifat-sifat yang dapat diatur secara cermat dan dikembangkan dengan latihan yang tepat. Selama decade ini para manajer menjadi percaya bahwa testing dapat memecahkan, jika tidak seluruh masalah, setidaknya penentuan tugas, penempatan dan kenaikan pangkat.

Pada waktu yang sama, ketika citra baru dari para pekerja berkenan di hati para manajer, serikat buruh semakin kuat. Antara tahun 1897 dan 1904 di Amerika Serikat buruh meningkat dari 400.000 menjadi dua juta. Dan pada tahun 1920 serikat-serikat buruh diseluruh negeri mendapat pengakuan dari para industriawan berserta para manajernya.

Perkembangan yang terpisah teknik- teknik manajemen ilmiah, perjuangan pemimpin-pemimpin serikat buruh, dan teknologi yang berubah cepat kesemuanya menuju kepada pengakuan bahwa seorang pekerja adalah manusia segala kebutuhannya. Ketika perkembangan tersebut juga menyebabkan para manajer mengkaji kembali citranya masing-masing. Mereka menilik diri dan mulai mempertanyakan kearifan mengenai pandangannya yang tradisional terhadap gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan.

Pada pertengahan tahun 1920 titik vocal dari pendekatan *humanistic* dalam bisnis dan industry adalah studi Hawthome yang sangat terkenal yang dilakukan oleh Elton Mayo dan kawan-kawan pada *National Research Council* yang bekerjasama dengan *Massachusetts Institute of Technology*. Regu Mayo ini memulai studinya mengenal efek penerapan lampu, ventilasi dan kepenatan para pekerja Hawthome *Plant of Western Electric*.

Mayo dikenal sebagai pendiri Gerakan hubungan antara manusia, dan dikenal atas penelitiannya termasuk studi Hawthome, dan bukunya *Masalah Peradaban Manusia dari industry* (1933). Penelitian yang ia lakukan di bawah

Studi Hawthorne tahun 1930-an menunjukkan pentingnya kelompok dalam memengaruhi perilaku individu di tempat kerja.

Karyawan Mayo, Roethlisberger dan Dickinson, melakukan eksperimen praktis. Ini memungkinkan dia untuk melakukan pemotongan tertentu tentang bagaimana para manajer harus bersikap. Dia melakukan sejumlah penyelidikan untuk mencari cara-cara untuk meningkatkan produktivitas, misalnya perubahan kondisi pencahayaan di tempat kerja. Namun apa yang ia temukan adalah bahwa keputusmukalan kelompok kerja.

Di mana norma-norma kerjasama dan output yang lebih tinggi didirikan karena perasaan penting, kondisi fisik sedikit nilai motivasi. Orang-orang akan membentuk kelompok kerja dan ini dapat digunakan oleh manajemen untuk manfaat organisasi. Dia menyimpulkan bahwa kinerja masyarakat tergantung pada kedua isu-isu sosial dan konten pekerjaan. Dia menyarankan ketegangan antara 'logika pekerja' sentiment 'dan' logika manajer 'biaya dan efisiensi' yang dapat menyebabkan konflik dalam organisasi.

Perhatian dan minat terhadap *Human Relations* itu pernah menurun di sekitar tahun 1930-an selama berlangsungnya depresi di Amerika Serikat. Tapi pada tahun-tahun Perang Dunia II dan sesudahnya para industriawan dan usahawan telah menunjukkan pengertian yang lebih mendalam terhadap hubungan antara produktivitas dan kepuasan hati para pekerja.

Sejak itu amat banyak studi yang dilakukan dan diterbitkan oleh para teoritis bisnis dan ilmuwan sosial. Menurut Jack Hallowan, dua diantaranya

yang dianggap paling penting adalah karya McGregor mengenai teori management tradisional yang dinamakan Theory X sebagai lawan dari pendekatan *humanistic* yang disebut Theory Y; dan studi Abraham Maslow mengenai “jenjang kebutuhan manusia” (*Hierarchy of human needs*).

Kontribusi kepada disiplin ilmu yang cepat berkembang itu mengalami peningkatan selama tahun 1940-an . Berbagai studi dilakukan, diantaranya oleh para psikolog seperti Carl Rogers dan.Wrights Kurt Lewin; para sosiolog Daniel Bell dan C. Wrights I.Benard.

Pada tahun 1960-an dan 1970-an para usahawan di berbagai Negara maju telah menunjukkan penilaiannya bagaimana pentingnya kontribusi secara teoritis dan eksperimental tersebut. *Human Relations* telah menjadi ilmu pengetahuan yang tidak bisa diabaikan oleh mereka yang bergerak dalam bidang bisnis.

## 2. Konsep Dasar *Human Relations*

Ciri hakiki *Human Relations* bukan human dalam bentuk wujud manusia melainkan dalam makna proses rohaniah yang tertuju kepada kebahagiaan berdasarkan watak, sifat, perangai, kepribadian, sikap, tingkah laku dan berbagai aspek kejiwaan lainnya yang terdapat pada diri manusia. Karena itu *Human Relations* dapat diartikan sebagai hubungan manusiawi, atau hubungan insani. Hal ini dapat dianggap sebagai konsep dasar dalam *Human Relations*.

*Human relations* adalah suatu sifat hubungan, dimana orang berkomunikasi tdk seperti orang yang berkomunikasi biasa, bukan hanya

merupakan penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain, tetapi hubungan antar orang-orang yang berkomunikasi itu mengandung unsur-unsur kejiwaan yang sangat mendalam. Human relations adalah hubungan manusiawi, dimana ada keterlibatan emosi dan kita sama-sama mengerti dan pahami apa yang kita sampaikan, dengan adanya unsur persuasif.

Jadi, *Human Relations* adalah hubungan antar manusia yang lebih dari sekedar hubungan manusia, melainkan hubungan manusiawi yang tidak hanya mementingkan aspek komunikasi, tetapi juga aspek psikologis dan kepuasan.

### 3. Pengertian dan ruang lingkup *human relations*

Hubungan manusiawi adalah terjemahan dari *human relations*. Ada juga orang yang menerjemahkannya menjadi “hubungan manusia” dan “hubungan antara manusia”, yang sebenarnya tidak terlalu salah karena yang berhubungan satu sama lain adalah manusia. Hanya saja, di sini sifat hubungan tidak seperti orang berkomunikasi biasa, bukan hanya merupakan penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain, tetapi hubungan antara orang-orang yang berkomunikasi itu mengandung unsure-unsur kejiwaan yang amat mendalam.

Ditinjau dari ilmu komunikasi, hubungan manusiawi itu termasuk kedalam komunikasi antara persona (*interpersonal communication*) sebab berlangsung pada umumnya antara dua orang secara dialogis. Dikatakan bahwa hubungan manusiawi itu komunikasi karena sifatnya action oriented,

mangandung kegiatan kegiatan untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku seseorang.

Komunikasi antarpribadi yang manusiawi berarti komunikasi yang telah memasuki tahap psikologis yang komunikator dan komunikasinya saling memahami pikiran, perasaan dan melakukan tindakan bersama. Ini juga berarti bahwa apabila kita hendak menciptakan suatu komunikasi yang penuh dengan keakraban yang didahului oleh pertukaran informasi tentang identitas dan masalah pribadi yang bersifat sosial.

Ada dua pengertian hubungan manusiawi, yakni hubungan manusiawi dalam arti luas dan hubungan manusiawi dalam arti sempit.

a. Hubungan manusiawi dalam arti luas

Hubungan manusiawi dalam arti luas ialah interaksi antara seseorang dengan orang lain dalam segala situasi dan dalam semua bidang kehidupan. Jadi, hubungan manusiawi dilakukan dimana saja: di rumah, di jalan, dalam bus, dalam kereta api, dan sebagainya.

Berhasilnya seseorang dalam melakukan hubungan manusiawi ialah karena ia bersifat manusiawi: ramah, sopan, hormat, menaruh penghargaan, dan lain-lain sikap yang bernilai luhur.

Bahwa manusia harus bersikap demikian sebenarnya bukanlah hal yang luar biasa sebab secara kodratiah, selain *homo sapiens* sebagai makhluk berpikir yang membedakannya dengan hewan, manusia juga merupakan *homo socius*, makhluk bermasyarakat. Tidak mungkin ia hidup



tampa orang lain. Dan sebagai makhluk sosial, ia harus berusaha menciptakan keserasian dan keselarasan dengan lingkungannya.

Sebagai anggota masyarakat, manusia hidup dalam dua jenis pergaulan yang oleh *Ferdinand Tonnies* disebut *Gemeinschaft* dan *Gesellschaft*. Dalam *Gemeinschaft* seseorang bergaul dalam suatu kehidupan yang sangat akrab, sedemikian akrabnya sehingga penderitaan atau kebahagiaan yang dialami oleh orang lain dirasakan olehnya seperti penderitaan atau kebahagiaannya sendiri. Kehidupan keluarga atau kehidupan berteman yang sangat akrab termasuk ke dalam *Gemeinschaft*. Ciri lain dari *Gemeinschaft* ialah bahwa seorang anggota *Gemeinschaft* tidak bisa keluar masuk masyarakat itu menurut kemauannya saja.

Seorang ayah, umpamanya, walau apapun yang terjadi, tetap ayah dari anak-anaknya. Ia tidak bisa membebaskan diri dari status ayah itu. Sifat pergaulan hidup *Gemeinschaft* ialah statis, pribadi, tak rasional. Dikatakan statis karena pergaulan hidup dalam masyarakat demikian tidak banyak mengalami perubahan. Intraksi yang terjadi dalam suatu rumah tangga setiap hari antara ayah, ibu, dan anak tidak mengalami dinamika. Sifatnya pribadi (personal). Jika terjadi perselisian, dapat diselesaikan dengan segera. Tidak rasional maksudnya tidak ada tata cara yang mengatur pergaulannya.

Lain sekali dengan pergaulan hidup dalam *Gesellschaft*, yakni kehidupan dalam suatu organisasi yang sifatnya dinamis, tidak pribadi dan rasional. Dinamis artinya sehubungan dengan orang banyak bergantian.

Tidak akrab sehingga jika terjadi benturan psikologis, tidak mudah menyelesaikannya. Rasional artinya ada aturan-aturan ketat yang mengikat. Dalam *Gesellschaft* orang bergaul berdasarkan perhitungan untung rugi. Seseorang baru memasuki pergaulan hidup *Gesellschaft* apabila diperkirakan ada keuntungan baginya. Ia juga bebas masuk dan keluar dari *Gesellschaft* sesuai dengan ada tidaknya pamrih padanya.

Akan tetapi pergaulan hidup seperti yang dikemukakan Ferdinand Tonnies itu sebenarnya hanyalah tipe-tipe ideal. Pada kenyataannya tipe-tipe ekstrem 100% tidaklah mutlak ada, yang ada hanyalah tekanan atau titik berat pada salah satu dari jenis pergaulan hidup itu. Artinya jika titik beratnya rasio, dinamakan *Gemenschaft*. Dalam *Gesellschaft* tujuan pergaulan lebih banyak ditekankan pada keuntungan; dalam *Gemeinschaft* untuk mendapat hubungan kekeluargaan atau kekerabatan .

Kalaupun dalam *Gemeinschaft* ada keuntungan yang dapat diperoleh, keuntungan itu datang dengan sendirinya; dalam *Gesellschaft* datang karena kewajiban yang dipaksakan dari luar. Dalam *Gemeinschaft* kewajiban datang bukan dari luar, melainkan dari dalam diri pribadi. Apa pun sifat pergaulan itu, apakah *Gemeinschaft* atau *Gesellschaft*, tujuan hubungan manusiawi adalah pemusatan hati masing-masing yang terlibat dalam kegiatan itu.

Eduard C. Lindeman dalam bukunya yang terkenal, *The Democratic Way of Life*, mengatakan bahwa “Hubungan manusiawi adalah komunikasi antarpersonal (*interpersonal communication*) untuk

membuat orang lain mengerti dan menaruh simpati”. Orang akan menaruh simpati jika dirinya dihargai. Dalam hubungan ini William James, seorang ahli ilmu jiwa dari Harvard University, Amerika Serikat mengatakan bahwa “tiap manusia dalam hati kecilnya ingin dihormati dan dihargai”.

Keith Davis mengatakan bahwa *human dignity* (harga diri) merupakan etika dan dasar moral bagi hubungan manusawi. Hasil penyelidikan mengenai *personal wants* (keinginan pribadi) telah menunjukkan bahwa tiap manusia ingin diperlakukan sebagai *human being* (manusia) dengan *respect* (kehormatan) dan *dignity* (perhargaan).

Agar seseorang merasa bahwa dirinya dihargai sebagai layaknya manusia dapat ditunjukkan dengan berbagai cara bergantung pada situasi, kondisi, dan tujuan dilakukannya *human relations* itu.

#### b. Hubungan manusiawi dalam arti sempit

Hubungan manusiawi dalam arti sempit adalah juga interaksi antara seseorang dengan orang lain. Akan tetapi interaksi disini hanyalah dalam situasi kerja dan dalam organisasi kekerjaan (*wark organization*). “Dipandang dari sudut pemimpin yang bertanggung jawab untuk memimpin suatu kelompok, hubungan manusiawi adalah interaksi orang-orang yang menuju satu situasi kerja yang memotivasikan mereka untuk bekerja sama secara produktif dengan perasaan puas, baik ekonomis, psikologis, maupun sosial.” Demikian kata Keith Davis dalam bukunya, *Human Relations at Work*. Dikatakan oleh Keith Davis selajutnya bahwa hubungan manusiawi adalah seni dan ilmu pengetahuan terapan (*applied arts and science*).

Jelas bahwa cirri khas hubungan manusiawi adalah interaksi atau komunikasi antar personal yang sifatnya manusiawi. Karena manusia yang berintraksi itu terdiri atas jasmani dan rohani yang berakal dan berbudi yang selain merupakan makhluk sosial, maka dalam melakukan hubungan manusiawi kita harus memperhitungkan diri manusia dengan segala kompleksitasnya itu.

Seperti telah disinggung di muka, dalam organisasi pekerjaan manusia merupakan strategi *component* karena mempunyai peranan yang sangat penting. Organisasi pekerjaan dewasa ini cenderung menganut filsafat yang *people centered* yakni bahwa dalam organisasi pekerjaan manusia bukan pelaksanaan atau alat produksi belaka melainkan merupakan faktor pendorong dalam mencapai tujuan.

Hubungan manusiawi dalam organisasi pekerjaan inilah yang banyak dipelajari, diteliti dan dipraktekkan di nagara-negara yang sudah maju sebab faktor manusia ini sangat berpengaruh pada usaha mancapai tujuan organisasi: dapat memperlancar, dapat juga menghambat. Dengan hubungan manusawi, para pemimpin organisasi dapat memecahkan masalah yang timbul dalam situasi kerja faktor manusia, bahkan selanjutnya dapat menggairahkan dan menggerakkannya kea rah yang lebih produktif.

Sejak awal kehidupan, manusia diciptakan untuk hidup bersama. Setiap manusia mempunyai ayah dan ibu yang melahirkan, memelihara dan membesarkannya. Karena setiap manusia mempunyai ayah dan ibu maka dia pasti mempunyai kakek dan nenek, paman dan bibi serta saudara dan saudari.

#### 4. Prinsip Human Relations

Prinsip-Prinsip Human Relations diantaranya :

- a. Terdapat sinkronisasi antara tujuan organisasi dengan tujuan-tujuan individu di dalam organisasi tersebut.
- b. Suasana kerja yang menyenangkan.
- c. Informalitas yang wajar dalam hubungan kerja.
- d. Manusia adalah bawahan, bukan mesin.
- e. Pengembangan kemampuan bawahan sampai tingkat yang maksimal,
- f. Pekerjaan yang menarik dan penuh tantangan.
- g. Pengakuan dan penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik.
- h. Alat perlengkapan yang cukup.
- i. *The right man in the right place.*
- j. Balas jasa seharusnya setimpal dengan jasa yang diberikan.

Dengan di terapkannya prinsip-prinsip human relation tersebut dalam organisasi maka di harapkan dapat meningkatkan kinerja kariawan melaksanakan tugas-tugas para kariawan yang baik dan bertanggung jawab. Pimpinan yang baik dalah Pimpinan yang mampu menciptakan hubungan yang baik antara personil atau orang – orang yang ada di dalam baik itu antara atasan dan bawahan maupun antara bawahan dan bawahan. Hubungabn harmonis ini di maksudkan untuk meningkatkan Motivasi dalam organisasi. Menurut Martono (1991): “hubungan harmonis yang terjadi antara atasan dengan

bawahan, akan mengakibatkan hubungan positif yang saling menguntungkan.

Dari pendapat tersebut, dapat disimpulkan hubungan kerjasama antara atasan dan bawahan, akan menimbulkan satu kekuatan yang mengakibatkan hubungan baik yang saling menguntungkan antara keduanya. Organisasi merupakan wadah orang-orang untuk berinteraksi dan kerjasama. Oleh karena itu kegiatan tersebut harus dapat berjalan baik guna kelancaran aktifitas kerja karyawan agar semuanya itu dapat berjalan dengan baik, maka orang-orang yang terlibat dalam usaha kerjasama tersebut harus dapat saling percaya, terbuka, bertanggungjawab dan memelihara kejujuran antara satu dengan yang lain.

##### 5. Kunci aktivitas *human relations*

Kunci aktivitas *human relations* adalah motivasi (*motivation*) memotivasi karyawan untuk bekerja giat berdasarkan kebutuhan mereka secara memuaskan, yakni kebutuhan akan upah yang cukup bagi keperluan hidup keluarganya sehari-hari, kebahagiaan keluarganya, kemajuan dirinya sendiri, dan lain sebagainya.

Bahwa untuk memuaskan hati seluruh karyawan seorang demi seorang tidak mudah, ini memang tak dapat disangkal; kebahagiaan seorang karyawan yang mendapat kenaikan gaji mungkin menyebabkan beberapa teman sejawatnya tidak merasa senang. Akan tetapi lingkungan dan suasana yang bisa membantu seluruh karyawan memperoleh kebahagiaan, akan dapat

diciptakan dan diadakan. Dalam hal ini seorang pemimpin kelompok harus berpikir secara situasional dalam rangka mencapai tujuannya.

Seseorang memasuki organisasi, karena ia berpikir organisasi akan dapat membantu dia mencapai tujuannya. Demikian pula para karyawan. Mereka mempunyai organisasi. Mereka anggota organisasi karyawan di mana mereka bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Pemimpin organisasi tersebut dapat mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas para karyawan dan mengkoordinasikan hasrat-hasrat mereka untuk kerja bersama-sama. Ini semua tertuju kepada sasaran yang direncanakan. Dan ini semua komunikasi memegang peranan penting. *Human Relations* seperti ditegaskan di muka adalah komunikasi persuasive.

Dalam melaksanakan *human relations*, pemimpin organisasi atau pemimpin kelompok melakukan komunikasi dengan para karyawannya secara manusiawi untuk menggiatkan mereka bekerja bersama-sama, sehingga hasilnya memuaskan disamping mereka bekerja dengan hati puas.

#### 6. Faktor manusia dalam *human relations*

Titik sentral *human relations* adalah manusia. Dan titik setral *Human Relations* dalam organisasi keorganisasian adalah karyawan. Ini harus ditinjau dari segi manusiawinya. Untuk mempraktekan *Human Relations*, seseorang pemimpin perlu sedikit banyak mempelajari sifat tabiat manusia karyawan tadi. meskipun tidak secara mendalam, pemimpin organisasi perlu memahami mengapa para karyawan satu sama lainnya berbeda dalam tabiat dan tingkah lakunya; dan perlu mengetahui bagaimana tingkah laku mereka dalam hidup

berkelompok dan masyarakat bahwa manusia berbeda dengan makhluk-makhluk lain bahkan memiliki kelebihan dari makhluk lain, sudah diakui sejak dahulu kala.

Manusia bukan hanya mempunyai kemampuan vegetatif, makan dan berkembang baik; bukan saja hanya memiliki kemampuan sensitive; bergerak, mengamati, bernafsu, dan berperasaan; tetapi juga berkemampuan intelektual; berkemauan dan berkecerdasan.

Kemudian yang membedakan manusia satu dengan yang lainnya ialah sifat-sifat rohaniannya. Dalam pertumbuhannya, manusia bukan saja mengalami perkembangan dalam segi jasmanianya, tetapi juga rohaniannya.

#### 7. *Human relations* sebagai kegiatan komunikasi

Dengan orang-orang yang berada di dalam organisasi, jelasnya para karyawan, *Human Relations* perlu dilaksanakan untuk meniadakan gangguan sebagai akibat salah komunikasi dan salah interpretasi, lebih-lebih untuk menghilangkan frustrasi agresif, serta menggugah kegairahan dan kegiatan kerja, sehingga timbul kerjasama yang lebih produktif dari pada yang sudah-sudah dengan perasaan bahagia dan puas hati.

Tetapi diluar tugas pekerjaanpun, para manajer baik manajer tingkat tinggi, tingkat menengah maupun tingkat rendah, serta seluruh pegawai sepantasnya senantiasa melakukan *Human Relations* dengan siapapun, selain dengan orang-orang yang ada sangkut pautnya dengan organisasi, juga mereka yang ada hubungannya.



Sebagaimana telah ditegaskan dimuka, *Human Relations* dalam arti sempit atau dalam manajemen adalah komunikasi persuasive secara tatap muka untuk menggugah kegairahan dan kegiatan bekerja dengan semangat kerja sama yang produktif dengan perasaan bahagia dan puas hati pada kedua belah pihak, baik manajer maupun karyawan dan atau orang lain yang ada hubungannya dengan organisasi.

Komunikasi yang berlangsung dalam kegiatan *Human Relations* adalah atar personal (*intepesonal communication*). Karena komunikasi bentuk ini sifatnya dialogis, maka prosesnya berlangsung secara timbale balik (*two way traffic reciprocal communication*).

#### 8. Faktor Pembawaan dan Faktor Lingkungan

Ada dua faktor yang menentukan sifat tabiat manusia yakni pembawaan sejak ia dilahirkan (*heredity*) dan lingkungan hidupnya (*environment*). Yang menjadi watak sifat tabiat seseorang ialah sifat-sifat yang dimilikinya begitu ia dilahirkan, sifat adalah warisan dari orang tua dan nenek moyang. Sifat-sifat tersebut terpengaruhi oleh lingkungan dimana ia hidup. Lingkungannya akan menentukan apakah sifat-sifat yang dibawanya sejak lahir itu akan berkembang atau tetahan. Interaksi dengan orang-orang dalam lingkungan akan berpengaruh kepada sifat-sifat yang sudah ada padanya. Yang diartikan pengaruh disini ialah bahwa sifat-sifat yang sudah ada itu berkembang atau tertahan; akan tetapi tidak mematikan.

Dalam perjalanan hidupnya dalam berintraksi dengan lingkungan seseorang menangkap kesan-kesan dari luar dirinya melalui panca indranya.

Yang ia lihat, dengar dan sebagainya masuk di alam sadarnya dan berhimpun di alam bawah sadarnya. Selajutnya dalam perjalanan hidupnya dan perkembangan jiwanya, seseorang mengalami aktivitas phisis.

Dan bila aktivitas kejiwaan itu tetap sama tanpa terpengaruhi oleh kesan-kesan yang pada suatu saat muncul, ini dinamakan fungsi phisis. Fungsi phisis ini adalah piker, rasa, intuisi dan penginderaan. Dan salah satu diantaranya pada seseorang bisa dominan. Jadi pada seseorang yang dominan bisa pikirannya, intuisinya atau penginderaannya.

#### 9. kondisi lingkungan kerja (iklim organisasi)

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pembentukan perilaku yang berhubungan dengan kondisi lingkungan kerja, dalam hal ini dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi fisik, dan kondisi lingkungan kerja segi psikis, Wursanto (2005:287-289).

Kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi fisik adalah segala sesuatu yang menyangkut segi fisik dari lingkungannya, yang antara lain meliputi:

1. Keadaan bangunan, gedung atau tempat kerja yang menarik dan menjamin keselamatan kerja para pegawai. Termasuk didalamnya yang kerja yang nyaman dan mampu memberikan ruang gerak yang cukup bagi pegawai dalam menjalankan tugasnya, serta mengatur ventilasi yang baik sehingga merasa betah bekerja.

2. Tersedianya beberapa fasilitas, seperti: peralatan kerja yang cukup memadai sesuai dengan jenis pekerjaan masing-masing pegawai, kemudian tersedianya tempat-tempat rekreasi, tempat istirahat, tempat olah raga berikut kelengkapannya, kantin, tempat ibadah, tempat pertemuan lain sebagainya, dan selanjutnya tersedianya sarana transportasi khusus antar-jemput para pegawai.
3. Letak gedung atau tempat kerja yang strategis sehingga mudah dijangkau dari segala penjuru dengan kendaraan umum. Dengan memberikan berbagai fasilitas seperti tersebut diatas diharapkan para pegawai akan berperilaku sesuai perilaku yang dikehendaki organisasi yang pada akhirnya dapat memberikan dorongan untuk bekerja dengan semangat, disiplin dan loyalitas yang tinggi.

Kondisi lingkungan kerja yang menyangkut psikis adalah segala sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja, antara lain meliputi :

1. Adanya perasaan aman dari para pegawai dalam menjalankan tugasnya meliputi: Rasa aman dari bahaya yang mungkin timbul pada saat menjalankan tugas, merasa aman dari pemutusan hubungan kerja yang sewenang-wenang (secar tidak adil) dan, merasa aman dari segala macam bentuk tuduhan sebagai akibat dari saling curiga-mencurigai di antara para pegawai.
2. Adanya loyalitas yang bersifat dua dimensi, yaitu vertical dan horizontal.

Loyalitas yang bersifat vertical, yaitu loyalitas antara pimpinan dengan bawahan, dan loyalitas antara bawahan dengan pimpinan, antara lain: mengadakan silaturahmi ke rumah para pegawai pada saat tertentu, ikut membantu memecahkan masalah pegawai, membela kepentingan bawahan, membela bawahan dari pihak lain, melindungi bawahan dari segala bentuk ancaman. Untuk melihat loyalitas bawahan terhadap atasan maka dapat melakukan kebijaksanaan open house, memberikan kesempatan kepada pimpinan pada hari raya.

3. Adanya perasaan puas di kalangan pegawai. Perasaan puas ini akan terwujud apabila pegawai merasa bahwa kebutuhannya dapat terpenuhi baik kebutuhan fisik maupun kebutuhan sosial, lebih-lebih kebutuhan yang bersifat psikologis.

Apabila kebutuhan akan kondisi lingkungan kerja seperti yang telah diutarakan di atas dapat terpenuhi, para pegawai dapat diharapkan akan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Tugas pimpinan organisasi adalah menciptakan suasana kerja yang harmonis dengan menjalankan *Huan Relations* sebaik-baiknya.

Selain lingkungan kerja, hal yang tak kalah pentingnya adalah iklim yang mendukung dalam komunikasi organisasi yang ditekankan oleh Redding sebagai berikut, iklim organisasi adalah lebih krusial dari pada keterampilan atau teknik berkomunikasi dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif.

Litwin dan Stringers (1968) memberikan dimensi iklim organisasi sebagai berikut:

1. Rasa tanggung jawab
2. Standard atau harapan kualitas pekerjaan
3. Ganjaran atau reward
4. Rasa persaudaraan
5. Semangat tim (Muhammad, 2009:83)

Kepuasan kerja merupakan respons seseorang (sebagai pengaruh) terhadap bermacam-macam lingkungan kerja yang dihadapinya. (Coleman, 1982). Hal ini sesuai dengan Skinner yang mengatakan bahwa penguatan (reinforcement) yang positif membantu mengembangkan respons yang diinginkan. Nord juga mengemukakan bahwa penguatan yang positif lebih memungkinkan mempengaruhi hubungan yang bersifat organisasi yang lebih menyenangkan dari pada tidak menyenangkan. (Muhammad, 2009:90).

Hasil penelitian Navy O'Rebert mendukung dengan kuat bahwa ada hubungan kualitas dan Robert mendukung dengan kinerja organisasi. Dennis dan Richetto dan Wieman juga mendukung hubungan yang positif diantara kepuasan dengan iklim dan menemukan bahwa apabila kepuasan komunikasi bertambah, maka iklim organisasi akan bertambah positif secara umum. (Muhammad, 2009:90)

### **C. Kepemimpinan**

Oteng Sutina (1983) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan, dan dengan begitu membangkitkan kerjasama ke arah tercapainya tujuan. Sedangkan Sudarwan Danim mendefinisikan kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan member arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya ( Danim, 2004: 55-56).

Dari pengertian tersebut dapat diketahui bahwa masalah kepemimpinan tidak terbatas pada organisasi atau kantor tertentu. Masalah kepemimpinan juga tidak hanya menjadi milik atau monopoli seseorang yang menyandang predikat sebagai kepala atau manajer dalam perusahaan atau kantor, dan kepemimpinan itu merupakan tujuan bersama yang hendak dicapai sebagai target dan kepemimpinan bersama.

Kepemimpinan dapat dipergunakan oleh setiap orang dalam segala situasi. Kepemimpinan dapat dipergunakan oleh setiap dalam segala tingkatan di dalam organisasi. Hal ini berarti setiap pemimpin unit dalam organisasi mulai dari pemimpin tertinggi sampai dengan pemimpin unit terendah diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi para bawahannya. Kepemimpinan memiliki peranan dan bertujuan untuk :

1. Memberikan atau menyajikan berbagai pengertian (understanding) mengenai hal-hal yang berkaitan dengan masalah-masalah kepemimpinan.

2. Memberikan berbagai macam penafsiran serta pendekatan terhadap permasalahan yang berkaitan dengan kepemimpinan (*predicting*).
3. Memberikan pengaruh dalam menggunakan berbagai cara dan pendekatan dalam usaha ikut serta menyelesaikan atau memecahkan berbagai persoalan yang timbul dan berkaitan dengan ruang lingkup kepemimpinan (*influencing*) (Wahjosumidjo, 1993:12).

Dalam memimpin suatu organisasi yang besar dan untuk kepentingan rakyat maka diperlukan sosok pemimpin yang ideal. Pemimpin yang ideal harus memiliki kelebihan disbanding dengan kelompok yang dipimpinnya, sekaligus ada kesadaran didalam dirinya bahwa dia memiliki kelemahan.

Seseorang yang menjalankan fungsi kepemimpinan setidaknya harus memiliki persyaratan atau sifat-sifat sebagai berikut: Bertakwa kepada Tuhan Maha Esa, memiliki intelegensi yang tinggi, memiliki fisik yang kuat, berpengetahuan luas, percaya diri, dapat menjadi anggota kelompok, adil dan bijaksana, tegas dan berinisiatif, berkapasitas membuat keputusan, memiliki kestabilan emosi, sehat jasmani rohani, bersifat perspektif (Danim, 2004:60-61).

Wahjosumidjo dalam buku *Motivasi dan Kepemimpinan* (1993:172-174) Mengingatkan pentingnya peranan pemimpin dalam kehidupan organisasi maka menjadi kewajiban utama bagi setiap pemimpin untuk selalu secara terus-menerus berusaha:

- a. Mengamati dan memahami tingkah laku bawahan;
- b. Mencari dan menentukan sebab-sebab tingkah laku bawahan;

- c. Memperhitungkan, mengawasi, dan mengubah serta mengarahkan tingkah laku.

Tingkah laku bawahan dalam kehidupan organisasi pada dasarnya berorientasi pada tugas. Artinya, bahwa tingkah laku bawahan biasanya diawasi, dan diarahkan dalam kerangka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sehingga perilaku para bawahan dalam. Dan serangkaian tingkah laku seseorang pada hakikatnya disebut aktivitas.

#### **D. Motivasi**

##### **1) Motif dan motivasi**

Semua tingkah laku manusia pada dasarnya mempunyai motif tertentu. Motif merupakan penggerak, alasan, dorongan yang ada di dalam diri manusia yang menyebabkan orang itu berbuat sesuatu. Dapat dikatakan pula bahwa motif merupakan dorongan, keinginan, hasrat, dan tenaga penggerak yang berasal dari dalam diri manusia untuk berbuat sesuatu atau untuk melakukan sesuatu. Oleh karena itu motif memberi tujuan dan arah pada perilaku seseorang.

Sebagai contoh dapat dilihat dari prestasi kerja seorang karyawan kadang-kadang tidak sama dengan kecakapan yang dimilikinya. Memang faktor penyebabnya tidak sama antara karyawan satu dengan yang lainnya. Faktor penyebab ini tergantung dari orangnya sendiri atau lingkungan kerjanya. Tidak sesuai prestasi kerja dengan kecakapannya itu bagi seorang karyawan mungkin karena tidak mempunyai kemauan; juga bisa



karena tidak menyukai pemimpinnya; atau dapat juga karena kekurangan energy, dan lain sebagainya.

Dalam psikologi keadaan seperti itu dilakukan sebagai berikut : bukan kecakapan (*ability*) yang kurang, melainkan motivasi (*motivation*) yang kurang atau tidak ada. Motifnya yang tidak kuat, sehingga hasil pekerjaannya tidak sesuai dengan kecakapannya.

Motif adalah kondisi seseorang yang mendorong untuk mencari suatu kepuasan atau mencapai suatu tujuan. Sedangkan motifasi adalah kegiatan memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki. Jadi motifasi berarti membangkitkan motif, membangkitkan motif, membangkitkan daya gerak, atau menggerakkan seseorang atau diri sendiri untuk berbuat sesuatu dalam rangka mencapai suatu kepuasan atau suatu tujuan (Effendy,2009:69).

Seseorang melaksanakan kecakapannya, karena ada suatu motif. Kalau motif itu tidak timbul, belum tentu ia berbuat sesuatu melaksanakan kecakapannya,meskipun ia sanggup berbuat demikian. Suatu motif timbul berdasarkan kebutuhan hidup. Kebutuhan hidup manusia ada dua jenis, kebutuhan primer dan sekunder.

Kebutuhan primer merupakan kebutuhan pokok sehari-hari guna memenuhi kebutuhan sehari-hari, sedangkan kebutuhan sekunder lebih bervariasi dari pada kebutuhan sekunder. Kebutuhan kedua atau motif sekunder itu berpengaruh kepada tingkah laku seseorang. Motif yang sama bisa menimbulkan tingkah laku yang berbeda pada saat yang berbeda.

Sebaiknya suatu tingkah laku yang sama dapat disebabkan oleh berbagai motif (Effendy, 2009:70).

Fungsi *human relations* dalam manajemen adalah memotivasi para karyawan, membangkitkan motif mereka, menggugah daya gerak mereka untuk bekerja lebih giat. Jadi dalam memotivasi para karyawan akan menggunakan kata-kata, maka kata-kata itu harus positif, mengandung kebijaksanaan, menimbulkan sikap optimistis, bukan kata-kata negative yang menjatuhkan mental (Effendy, 2009:71).

## 2) Hakikat dan pengertian motivasi

Dalam kehidupan organisasi motivasi bagi setiap unsure kepemimpinan mempunyai arti sendiri. Motivasi sebagai sesuatu yang dirasakan sangat penting, tetapi motivasi juga dirasakan sebagai sesuatu yang sulit, hal ini disebabkan karena beberapa alasan:

- a. Motivasi sebagai suatu yang penting (*important subject*) Dikatakan penting karena peran pemimpin itu sendiri kaitannya dengan bawahannya. Tipe seorang pemimpin tidak boleh tidak harus bekerja bersama-sama dan melalui orang lain atau karyawan, untuk itu diperlukan kemampuan motivasi kepada bawahan.
- b. Motivasi sebagai sesuatu yang sulit (*puzzling subject*) Dikatakan sulit sebab, motivasi sendiri tidak bisa diamati dan diukur secara pasti. Dan untuk mengamati dan mengukur motivasi berarti harus mengkaji lebih jauh perilaku masing-masing bawahan. Bukan disamping itu disebabkan adanya berbagai teori motivasi yang berbeda-beda satu sama lain. Untuk lebih jauh

memahami pengertian dan hakikatnya motivasi itu, apabila dalam kehidupan suatu organisasi diadakan pengamatan secara cermat, didalam organisasi itu akan terjadi hal-hal seperti :

Dalam interaksi kerja sama antara pemimpin dengan bawahan, kolega maupun dengan atasan pemimpin itu sendiri.

Dalam proses interaksi terjadi perilaku bawahan ( orang lain) yang diperhatikan, diarahkan, dibina, dikembangkan, tetapi kemungkinan juga dipaksakan agar perilaku tersebut sesuai dengan keinginan yang diharapkan oleh pimpinan.

Perilaku yang ditampilkan oleh para bawahan berjalan sesuai dengan sistem nilai atau aturan ketentuan yang berlaku dalam organisasi dalam organisasi yang bersangkutan.

Berbagai perilaku yang terjadi dan ditampilkan oleh para bawahan mempunyai latar belakang dorongan yang berbeda.

Dorongan perilaku yang berbeda-beda, dapat terjadi karena keinginan dalam rangka pemenuhan kebutuhan yang berbeda-beda.

Jadi, motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan kepuasan yang terjadi pada diri seseorang.

Dan motivasi sebagai proses psikologis timbul diakibatkan oleh faktor didalam diri seseorang itu sendiri yang disebut intristik atau faktor diluar diri yang disebut faktor ekstrinsik.

Faktor di dalam diri seseorang dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman, dan pendidikan, atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau ke masa depan. Sedangkan faktor diluar diri, dapat ditimbulkan oleh berbagai sumber, bisa karena pengaruh pemimpin, kolega atau faktor-faktor lain yang sangat kompleks. Tetapi baik faktor intrinsic maupun faktor luar motivasi timbul karena adanya rangsangan.

### 3) Teori Motivasi

Terdapat berbagai teori motivasi dalam kepemimpinan terhadap bawahan, di antaranya :

#### a. Teori Hierarki Maslow

Teori Hierarki ini dikemukakan oleh seorang psikolog yang bernama Abraham Maslow pada tahun 1943. Teori ini mengemukakan 5 kebutuhan hidup manusia berdasarkan Hirarkinya yaitu mulai dari kebutuhan yang mendasar hingga kebutuhan yang lebih tinggi. Teori ini kemudian dikenal dengan Teori Maslow atau Teori Hirarki Kebutuhan. Hirarki kelima Kebutuhan tersebut diantaranya adalah :

- Kebutuhan Fisiologis (Physiological needs), yaitu kebutuhan terhadap makanan, minuman, air, udara, pakaian, tempat tinggal dan kebutuhan untuk bertahan hidup. Kebutuhan Fisiologis merupakan kebutuhan yang paling mendasar.
- Kebutuhan Keamanan (Safety needs), yaitu kebutuhan akan rasa aman dari kekerasan baik fisik maupun psikis seperti lingkungan

yang aman bebas polusi, perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja serta bebas dari ancaman.

- Kebutuhan Sosial (Social needs), yaitu kebutuhan untuk dicintai dan mencintai. Manusia merupakan makhluk sosial, Setiap orang yang hidup di dunia memerlukan keluarga dan teman.
- Kebutuhan Penghargaan (Esteem needs), Maslow mengemukakan bahwa setelah memenuhi kebutuhan Fisiologis, Keamanan dan Sosial, orang tersebut berharap diakui oleh orang lain, memiliki reputasi dan percaya diri serta dihargai oleh setiap orang.
- Kebutuhan Aktualisasi diri (Self-Actualization), Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tertinggi menurut Maslow, Kebutuhan Aktualisasi diri adalah kebutuhan atau keinginan seseorang untuk memenuhi ambisi pribadinya.

b. Teori ERG Alderfer

Pada tahun 1969, Clayton Alderfer mempublikasikan artikel tentang kebutuhan manusia yang berjudul “An Empirical Test of a New Theory of Human Need”. Teori tersebut merupakan Teori Alternatif terhadap Teori Hirarki Maslow. Teori ini mengemukakan Tiga kebutuhan Manusia yaitu :

- Kebutuhan Eksistensi (Existence needs) yaitu kebutuhan akan pemenuhan faktor fisiologis dan Materialistis termasuk kebutuhan akan rasa aman.

- Kebutuhan Hubungan (Relatedness needs) yaitu kebutuhan untuk memiliki hubungan dengan orang lain.
- Kebutuhan Pertumbuhan (Growth needs) yaitu kebutuhan atau keinginan untuk bertumbuh dan mencapai potensi diri secara maksimal.

Teori yang dikemukakan oleh Clayton Alderfer ini kemudian dikenal dengan Teori ERG Alderfer yaitu singkatan dari Existence, Relatedness dan Growth.

c. Teori Kebutuhan McClelland

Seorang Psikolog Amerika Serikat yang bernama David McClelland mengemukakan hubungan antara kebutuhan pencapaian, afiliasi dan kekuasaan pada akhir 1940-an. Teori Kebutuhan McClelland diantaranya adalah :

- Kebutuhan akan Pencapaian (need for achievement)
- Kebutuhan akan Afiliasi (need for affiliation)
- Kebutuhan akan kekuasaan (need for power)

## E. Teori Herzberg

Menurut Teori pemeliharaan motivasi (*Motivation Maintenance Theory*) yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg dalam Wursanto (2005:305). Berdasarkan penelitian Herzberg (1959), ada 1959), ada dua macam situasi yang berpengaruh terhadap setiap individu/bawahan terhadap pekerjaannya, yaitu: kelompok *satisfiers* (faktor *intrinsic*) atau motivation merupakan faktor-faktor atau situasi yang merupakan sumber kepuasan kerja,

yang terdiri dari prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), adanya kemungkinan untuk berkembang (*the possibility of growth*). Tetapi ketidakpuasan yang terdiri dari gaji atau upah, keamanan kerja, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, mutu dari teknik pengawasan, interaksi antar personal yang dapat dibedakan menjadi: interaksi antar sesamanya, interaksi antar bawahan, dan interaksi antar pimpinan, dan yang terakhir adalah status.

Perbaikan terhadap kondisi ini akan menghilangkan atau mengurangi ketidakpuasan, tetapi tidak menimbulkan kepuasan, dan memang bukan sumber kepuasan.

Secara singkat teori Herzberg dapat disimpulkan :

1. Perbaikan gaji dan kondisi tidak akan menimbulkan kepuasan, melainkan sekedar mengurangi ketidakpuasan;
2. Yang dapat memacu bekerja baik ialah kelompok *satisfiers*;
3. *Satisfiers* disebut pula *intrinsic factors*, *job content*, *motivator*, sedangkan *dissatisfier* disebut pula *extrinsic factor*, *job content*, *higylene factors*.
4. Dalam perkembangan selanjutnya apabila dibandingkan dengan teori Maslow. *Satisfiers*: berhubungan dengan *higher order needs* (*social needs* dan *self actualization needs*). *Dissatisfiers* : disebut sebagai tempat pemenuhan *lower order needs* (*physiological needs*,

*safety* dan *security needs*, dan sebagai *social needs*.  
(Wahjosumidjo,1993:187).

Penyidikan Herzberg membuktikan bahwa jawaban orang-orang yang merasa pekerjaannya kurang baik. Dengan kata lain dijelaskan bahwa jawaban seseorang sangat tergantung pada kepuasan kerja seseorang.

Faktor-faktor intrinsik seperti keberhasilan, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan mempunyai kaitan erat dengan kepuasan kerja. Sebaliknya faktor-faktor ekstrinsik seperti kebijaksanaan kantor, dan gaji, mempunyai kaitan erat dengan ketidakpuasan kerja. (Wahjosumidjo, 1993: 187).

#### **F. Kinerja**

Kinerja adalah penampilan hasil karya seseorang baik dalam hal kualitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat berupa penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang menduduki jabatan fungsional maupun struksional, tetapi juga pada keseluruhan jajaran personel dalam organisasi.

Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu, tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan memengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel. Walaupun demikian, penentu saja tidaklah cukup, sebab itu dibutuhkan ukuran apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk itu, ukuran kuantitatif dan kualitatif



standar kerja untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan penting.

Aspek ketiga dari definisi kerja adalah penilaian/pengukuran. Pengukuran kinerja secara regular yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja seorang personal. Tindakan ini tidak membuat personal untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Dengan demikian jelaslah bahwa pengertian kinerja dengan deskripsi tujuan, ukuran operasional, dan pengukuran regional mempunyai personel/individu. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan alat pengendalian perusahaan karena pengukuran kinerja dapat diperkuat dengan menetapkan sistem reward dan punishment. (<http://digilip.ac.id>)

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000 : 67), "kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya"

#### 1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Robert L.Mathis dan John H.Jackson (2001:82) faktor faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja,yaitu:

- a. Kemampuan mereka
- b. Motivasi
- c. Dukungan yang diterima
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan

e. Hubungan mereka yang organisasi.

Berdasarkan pengertian diatas, ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain : a. Faktor kemampuan secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. b. Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja.

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

David C.Mc Cleland (1997) seperti dikutip Mangkunegara(2001 : 68), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji

## 2. Penilaian Kinaerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai/pustakawan.

Menurut Bambang Wahyudi ( 2002 : 101 ) “ penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodic dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya”.

### 3. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Syafarudin Alwi (2001:187) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development* yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan :

1. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
2. Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*
3. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi

Sedangkan yang bersifat *development* penilaian harus menyelesaikan :

1. Prestasi riil yang dicapai individu
2. Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja
3. Prestasi-prestasi yang dikembangkan.
4. Manfaat Penilaian Kinerja

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi adapun secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi adalah :

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi,
2. Perbaikan kinerja
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberentihan dan perencanaan tenaga kerja.
5. Untuk kepentingan penelitian pegawai
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

### **BAB III**

#### **Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **A. Sejarah Singkat dan Kondisi Politeknik Kesehatan Makassar**

Politeknik Kesehatan Makassar berdiri berdasarkan surat keputusan Menteri kesehatan dan kesejahteraan sosial Nomor 298/Menkes-Kessos/SK/2001 tanggal 16 April 2001 tentang organisasi dan tata kerja Politeknik Kesehatan dengan bergabungnya 8 Akademik milik Depkes (menjadi Poltekkes Depkes AKPER Banta-Bantaeng, Akper Tidung, Akbid, AKL, Akzi, Akfar, Akfis dan AKG). Makassar kemudian mengalami perkembangan dengan masuknya Akademi Keperawatan Pare-Pare bergabung menjadi Program Studi Keperawatan Pare-pare pada tahun 2003, tahun 2004 Akademik Analis Kesehatan, tahun 2005 Prodi Keperawatan Tidung dan Prodi Keperawatan Tidung dan Prodi Keperawatan Banta-bantaeng bergabung menjadi Prodi Keperawatan Makassar. Selajutnya pada tahun 2005 Poltekkes Makassar mulai meningkatkan strata Pendidikan peserta didiknya yaitu dari Diploma III Kesehatan menjadi Diploma IV Kesehatan

##### **B. Lokasi**

Politeknik Kesehatan Makassar menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 dan IWA 2 di lokasi sebagai berikut :

- a. Jl. Bendungan Bili-Bili No. 1 Kel. Karunrung, Tidung, Makassar 90221 (Direktorat)
- b. Jl. Baji Gau No. 10 Makassar 90132 (Farmasi)

- c. Jl. Emmy Saelan III No. Makassar 90221 (Keperawatan)
- d. Jl. Paccerakkang KM. 14 Daya Makassar 90241 (Gizi dan Fisioterapi)
- e. Jl. Wijaya Kusuma I No. 2 Makassar 90222 (Kesehatan Lingkungan)
- f. Jl. Emmy Saelan III No. Makassar 90221 (Keperawatan Gigi)
- g. Jl. Wijaya Kusuma Raya No. 59 Makassar 90222 (Analisis Kesehatan)
- h. Jl. Emmy Saelan III No. Makassar 90221 (Kebidanan)
- i. Jl. Laupe' No. 37 Pare-pare 91132 (Keperawatan Pare-Pare)

### **C. Visi Misi, dan Tujuan**

1. Visi Politeknik Kesehatan Makassar sebagai berikut :

”Menjadi Pusat Pendidikan Tenaga Kesehatan Unggulan Yang Mandiri, Berdaya Saing Tinggi, Dan Berkomitmen Untuk Menghasilkan Lulusan Yang Berkualitas Serta Berakhlak Mulia

2. Misi Politeknik Kesehatan Makassar sebagai berikut :

Menjadikan lulusan yang unggul, kompetitif dan berakhlak mulia peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan meningkatkan pengelolaan sumber daya dengan menerapkan IPTEKS sehingga menghasilkan kinerja yang berkualitas kepada masyarakat meningkatkan hubungan kemitraan di bidang kesehatan untuk pengembangan institusi

3. Tujuan

Tujuan merupakan penjabaran/implementasi dari pernyataan misi, tujuan adalah apa yang ingin dicapai atau dihasilkan sesuai target. Sebagai penjabaran dari misi, tujuan harus dapat mewujudkan sesuatu kondisi yang ingin dicapai dimasa mendatang, dapat bersifat kuantitatif

dan diupayakan terfokus pada kinerja. Dalam menetapkan tujuan, perlu diperhatikan nilai-nilai lingkungan dan factor-faktor kritis yang memengaruhi kebijaksanaan. :

1. Idealistik: Mengandung nilai-nilai keluhuran dan keinginan kuat untuk menjadi baik dan berhasil
2. Jangkauan kedepan : Dicapai dalam lima tahun atau lebih sebagaimana yang ditetapkan oleh semua organisasi
3. Abstrak : Belum tergambar dalam angka sebagai upaya pencapaian tujuan yang dapat berlangsung terus-menerus

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas, Politeknik Kesehatan Makassar menetapkan tujuan sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kualitas lulusan yang profesional dan berahklak mulia.
- b. Meningkatkan penjaminan mutu pendidikan
- c. Meningkatkan kualitas, profesionalisme, dan produktivitas tenaga dosen pendidik dan pendidikan
- d. Meningkatkan penerapan IPTEKS, sistem informasi manajemen dan akuntabilitas pengelolaan sumber daya secara tepat sasaran (efisiensi, berhasil dan berdaya guna (efektif)).
- e. Meningkatkan kerjasama kemitraan dengan institusi terkait di bidang kesehatan.

## D. Strategi

### 1. Factor-faktor kunci keberhasilan

Faktor-faktor kunci keberhasilan (*Critical Success factors*) adalah merupakan penentu yang sangat penting dalam menetapkan pencapaian keberhasilan sebuah organisasi.

Factor-faktor keberhasilan ini ditetapkan dengan terlebih dahulu menganalisa factor lingkungan, baik internal maupun eksternal dengan pendekatan SWOT.

- a. Tersedianya sumber daya manusia yang ahli.
- b. Terlaksana Pembangunan sarana dan prasarana.
- c. Terselenggaranya tingkat pelayanan pendidikan.

### 2. Cara mencapai tujuan dan sasaran

Cara mencapai tujuan dan sasaran, merupakan strategi instansi pemerintah untuk merealisasikan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Cara mencapai tujuan dan sasaran merupakan factor terpenting dalam proses perencanaan strategi.

Cara mencapai tujuan dan sasaran atau strategi merupakan rencana yang menyeluruh dan terpadu mengenai upaya-upaya organisasi yang meliputi penetapan kebijakan, program operasional, dan kegiatan atau aktifitas dengan memperhatikan sumber daya organisasi serta keadaan lingkungan yang dihadapi.

Strategi yang digunakan untuk ketujuh sasaran di atas sebagai berikut :

- a. Tersedianya tenaga ahli yang profesional



- b. Peningkatan pengawasan
- c. Mendorong ketertiban kampus
- d. Penerapan peraturan yang tepat
- e. Ketersediaan dana yang cukup

#### E. Kebijakan

Untuk menjadi pusat pendidikan tenaga kesehatan unggulan yang mandiri, maka Direktur dan seluruh pegawai selalu memberikan layanan prima untuk memuaskan stakeholders dengan menerapkan komitmen :

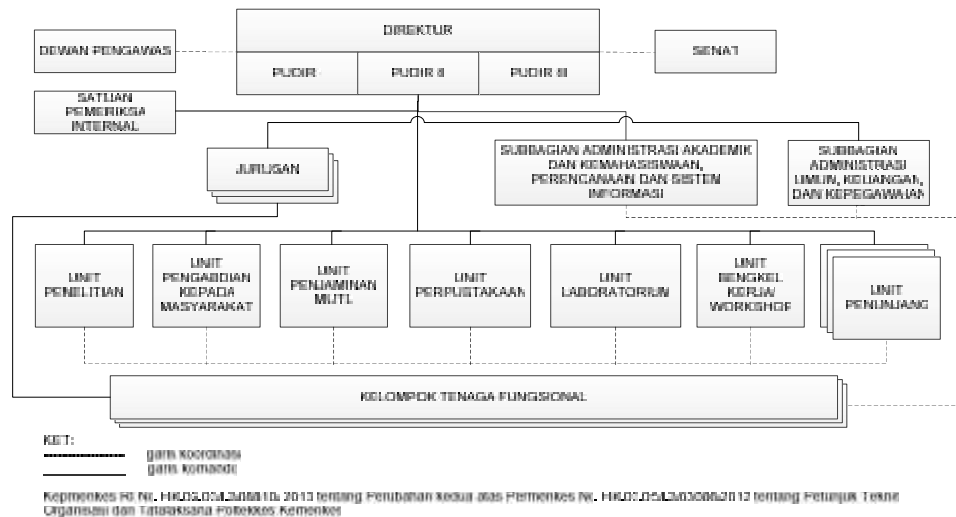
1. Pengelolaan pendidikan dengan mengacu pada Permenkes dan Peraturan yang berlaku serta sistem manajemen mutu ISO 9001:2008, yang diterapkan secara efektif dan efisien.
2. Selalu membaca peluang untuk memberikan layanan prima demi kepuasan stakeholders.
3. Mengikuti perkembangan tren ilmu dan teknologi dalam mengantisipasi dinamika perubahan kebutuhan stakeholders.
4. Melakukan perbaikan dan peningkatan berkesinambungan di setiap bidang/proses.

Pernyataan kebijakan mutu ini ditetapkan sebagai dasar untuk menetapkan sasaran mutu, serta dikomunikasikan ke seluruh pegawai di Poltekkes Makassar, dan secara berkala akan ditinjau untuk disesuaikan dengan kondisi terkini.

#### F. Struktur Organisasi Politeknik Kesehatan Makassar

Berikut adalah gambar struktur organisasi di Politeknik Kesehatan Makassar. Terdapat bagan Struktur Organisasi Politeknik Kesehatan Makassar.

### STRUKTUR ORGANISASI POLTEKKES MAKASSAR



#### G. Sarana dan Prasarana

Sistem pengelolaan prasarana dan sarana di PKMS dilakukan dengan mengimplementasikan Sistem Informasi Manajemen Akuntansi dan Keuangan Barang Milik Negara (SIMAK BMN). Sistem ini merupakan sistem yang menghasilkan informasi aset tetap, persediaan dan lainnya untuk penyusunan neraca dan laporan barang milik negara.

Kebijakan PKMS untuk mendukung implementasi SIMAK BMN adalah dengan membentuk pengelola SIMAK BMN dan memberikan fasilitas laptop untuk setiap pengelola tersebut. PKMS juga mengirimkan staf untuk mengikuti pelatihan SIMAK BNN di tingkat pusat.

Sistem pengelolaan sarana dan prasarana di PKMS mengacu pada Permenkeu No. 120/PMK.06/2007 tentang Penatausahaan Barang Milik Negara. Kebijakan dan pengembangannya dilaksanakan oleh Pudir II yang

bertugas membantu Direktur dalam memimpin pelaksanaan kegiatan di bidang administrasi umum, keuangan dan kepegawaian. Sesuai dengan peraturan pemerintah no. 6 tahun 2006 tentang Barang Milik Negara (BMN) adalah semua barang yang dibeli atau diperoleh atas beban APBN atau berasal dari perolehan lainnya yang sah. Pengelolaan BMN meliputi penggunaan, pemanfaatan, penghapusan dan pemindahtanganan BMN. Kegiatan penatausahaan BMN tercatat dalam SIMAK BMN yang dikendalikan oleh operator SIMAK BMN. Penatausahaan BMN meliputi pembukuan, inventarisasi dan pelaporan BMN.

Proses penatausahaan BMN antara lain melaksanakan tugas dan fungsi akuntansi BMN dalam rangka mewujudkan tertib administrasi termasuk menyusun Laporan BMN yang akan digunakan sebagai bahan penyusunan neraca. Aturan yang digunakan mengacu pada Standar Akuntansi Pemerintah (SAP) yang ditetapkan melalui PP Nomor 24 Tahun 2005. Dalam SAP dimaksud, BMN terbagi atas persediaan pada pos asset lancar, asset tetap, asset tak berwujud dan asset lain-lain pada pos asset lainnya. Sedangkan penatausahaan BMN dalam rangka mendukung terwujudnya tertib pengelolaan BMN adalah dengan menyediakan data agar pelaksanaan pengelolaan BMN dapat dilaksanakan sesuai dengan azas fungsional.

Semua BMN yang telah menjadi asset diberi nomor kodefikasi barang inventaris sesuai Permenkeu No. 29/PMK.06/2010 tentang penggolongan dan kodefikasi BMN. Hal ini ditujukan untuk keamanan dan keselamatan BMN.

Apabila barang rusak dan biaya pemeliharaan tinggi maka diusulkan penghapusan.

Pengelolaan, pemanfaatan dan pemeliharaan, perbaikan, kebersihan sarana dan prasarana di PKMS dikelola oleh bidang terkait. Pada tingkat Direktorat dilakukan oleh ka unit umum dan pada tingkat jurusan di kelola oleh sekretaris jurusan. Secara khusus untuk kebersihan di PKMS menggunakan tenaga outsourcing dari CV. Cipta Kreasi Gemilang (2013) dan CV. Mitra Globalindo (2014).

Berbagai upaya yang telah dilakukan dalam pengelolaan sarana dan prasarana yang digunakan dalam penyelenggaraan kegiatan akademik dan non-akademik di PKMS ditujukan untuk mencapai tujuan PKMS sesuai dengan Visi dan Misi yang telah ditetapkan..

#### H. Sumber Daya Manusia

Data pegawai Politeknik Kesehatan Makassar.

Table 1

##### Jumlah Pegawai Negeri Sipil

Jabatan Fungsional Umum	: 190 orang
Jabatan Fungsional Tertentu Non Dosen	: 7 orang
Dosen Jabatan Fungsional Tertentu	: 207 orang
Jumlah seluruh pegawai	: 404orang

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Karakteristik Informan

Penelitian dilakukan dengan wawancara mendalam (*indepth interview*) dengan para informan. Peneliti menggunakan sampel purposif (*purposive sampling*) yang didasarkan pada kemampuan informan menggambarkan secara jelas mengenai strategi *Human Relations* yang diterapkan di Politeknik Kesehatan Makassar.

Berdasarkan riset yang dilakukan peneliti maka informan yang dipilih yaitu:

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Informan**

N o	Nama	Usia	Jenis Kelamin	Jabatan
1	Dr.Herman, M.Pd	51	Laki-laki	Pudir III (Pembantu Direktur) Bidang Kemahasiswaan
2	Burhan, S.Sos	44	Laki-Laki	Pimpinan Perpustakaan Pusat di Politeknik Kesehatan Makassar
3	Drs, Nur	42	Laki-laki	Kepala bidang Humas Politeknik Kesehatan Makassar
4	N (inisial)	44	Perempuan	Staf perpustakaan jurusan keperawatan
5	Fauzan	20	Laki-laki	Mahasiswa/Pengunjung Perpustakaan

#### B. Hasil Penelitian

Pada bab ini akan dijabarkan hasil penelitian yang menjadi pokok permasalahan yaitu “Bagaimana penerapan *Human Relations* yang dilakukan pemimpin dalam meningkatkan kinerja pelayanan pegawai/pustakawan dan faktor-faktor apa saja yang dapat menghambat dan meningkatkan kinerja pegawai Perpustakaan Politeknik Kesehatan Makassar”.

Hasil wawancara dengan informan di atas selengkapnya akan dilihat pada bab ini. Berikut dijabarkan mengenai motivasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja yang dapat menunjang penerapan *Human Relations* dan dalam peningkatan kinerja para pegawai di Politeknik Kesehatan Makassar.

1. Penerapan *Human Relations* yang dilakukan oleh pimpinan di Politeknik Kesehatan Makassar

**Tabel 4.2**  
**Komunikasi *Human Relations* antara pimpinan dan bawahan**

Kategori	Pimpinan	Staf	Pengunjung
Motivasi	Pimpinan melakukan motivasi kepada bawahannya dengan memberikan motivasi mater dan moril, contohnya dukungan psikologis dan bonus gaji.	Staf termotivasi bekerja dengan maksimal karena mendapatkan dorongan moril dan materil berupa janji mendapatkan bonus gaji.	Kinerja pustakawan yang baik akan menghasilkan perpustakaan yang nyaman dan kondusif sehingga pengunjung memiliki motivasi membaca.
Kepemimpinan	Pemimpin menerapkan kepemimpinan secara fleksibel sehingga para bawahan mampu bekerja dengan optimal tanpa tekanan.	Staf menganggap pimpinan bukan sebagai raja yang diikuti segala keinginannya, namun sebagai pemandu dalam menjalankan perpustakaan.	Kepemimpinan yang baik pada perpustakaan akan membuat perpustakaan menjadi baik dan layak dijadikan tempat bagi semua kalangan.
Lingkungan kerja	Pemimpin menyediakan sarana dan prasarana sehingga karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan nyaman.	Para staf mampu bekerja dengan semangat dan maksimal apabila fasilitas yang disediakan memadai.	Suasana perpustakaan yang aman, nyaman, dan fasilitas yang lengkap mampu meningkatkan motivasi ke perpustakaan.

a. Motivasi

Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan memberikan motivasi. Seorang pegawai akan meningkatkan kinerja jika ada dorongan positif yang diberikan oleh pimpinan. Seorang pemimpin yang baik tentunya akan senantiasa

memberikan motivasi kepada para pegawai sesuai dengan kondisi pegawai tersebut, mampu mengatur para pegawai dengan baik dan lebih idealnya lagi seorang pemimpin mengetahui karakter pegawainya sehingga dapat terjalin komunikasi yang baik.

Motivasi bukan hanya berupa moril, yaitu pemenuhan kebutuhan ekonomi, sosial dan psikologi. Dengan adanya hal tersebut maka pegawai dapat menjalankan tugasnya dengan perasaan senang dan puas hati.

Burhan, S.Sos selaku pimpinan Perpustakaan Politeknik Kesehatan Makassar mengatakan :

“Pemberian motivasi pada para pegawai sudah pasti diberikan sesering mungkin demi tercapainya target dan tujuan organisasi. Motivasi yang diberikan kepada para pegawai biasa dilakukan secara formal dan informal. Kalau secara formal biasa diberikan pada saat apel pagi ataupun pada rapat evaluasi rutin dan kalau secara informal maka langsung kepada individu yang bersangkutan.

Burhan juga menambahkan hal-hal yang selama ini digunakan untuk memotivasi para pegawai di lingkungan Politeknik Kesehatan Makassar secara umum.

#### ✓ Pemenuhan kebutuhan ekonomi

Adapun pemenuhan kebutuhan ekonomi tentunya dapat memberikan semangat kerja bagi para pegawai, karena merasa dirinya dihargai dan haknya sudah diberikan. Tentunya ketepatan dalam pemberian gaji juga sangat penting, selain itu, kesejahteraan para pegawai juga harus diperhatikan.

Hal tersebut juga dibenarkan oleh Herman selaku Pudir Bidang Kemahasiswaan yang menaungi seluruh perpustakaan di Politeknik

Kesehatan Makassar mengatakan bahwa adanya bonus tambahan yang diberikan pada pegawai yang memiliki kinerja yang maksimal terbukti mampu memberi motivasi bagi pegawai lainnya untuk meningkatkan kinerjanya.

✓ kebutuhan sosial

Selain kebutuhan ekonomi, perlu juga diperhatikan kebutuhan sosial di lingkungan kerja guna memberikan suasana kerja yang positif dan tentunya berimbas pada kinerja para pegawai. Ada beberapa hal yang berkenaan dengan pemenuhan kebutuhan sosial, yaitu diantaranya komunikasi yang terjalin antara pimpinan dan para pegawai, antara kepala bidang, dan antara sesama pegawai.

Memberikan kesempatan pada pegawai yang berinisiatif untuk melanjutkan pendidikan dan membantu para pegawai yang mendapat kesulitan dalam menjalankan tugas.

✓ Kebutuhan Psikologi

Ada hal yang tak kalah pentingnya dalam hal pemenuhan kebutuhan, selain kebutuhan ekonomi dan sosial yaitu kebutuhan psikologi. Kebutuhan psikologi meliputi dukungan moral, berupa motivasi, pelatihan, penghargaan dan pujian, memberikan kesempatan kepada para pegawai yang ingin menyampaikan idea tau gagasan, serta memberikan kenyamanan di lingkungan kerja sehingga maksimal dalam menjalankan tugas.



Menurut Humas Politeknik Kesehatan Makassar, Drs. Nur, pegawai memerlukan wadah untuk mengeluarkan keluhan yang diperoleh selama bekerja agar pikirannya lebih lega. Sebab pikiran yang tegang akan mengurangi kinerja pegawai tersebut.

#### b. Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi tentu dibutuhkan sosok pemimpin yang ideal untuk memimpin dan mengarahkan para pegawai untuk mencapai target dan tentunya tujuan organisasi. Seorang pemimpin dituntut untuk memberikan teladan bagi para pegawai sehingga para pegawai mau menjalankan tugas dan perintah yang diberikan. Sosok pemimpin tentunya diharapkan dapat menampung ide dan gagasan dari pegawai dan mau mendengarkan keluhan, saran, dan kritik yang membangun. Selain itu, pemimpin juga dituntut untuk mengambil langkah bijak dalam menyelesaikan masalah yang terjadi dalam organisasi diantaranya konflik antara pegawai, memberikan penghargaan atau pujian kepada para pegawai yang berhasil dalam menjalankan tugas. Mengatur roda organisasi, mengarahkan dan mengevaluasi tugas para pegawai juga merupakan tugas pemimpin.

Mengenai sosok pemimpin yang ideal, maka salah satu staf perpustakaan jurusan keperawatan berinisial N mengatakan bahwa pemimpin yang ideal tidak hanya mampu mengatur organisasi yang dipimpinnya menuju tujuan organisasi, namun juga mampu menciptakan hubungan yang harmonis dengan para bawahannya.

### c. Lingkungan Kerja

Faktor lain yang tentunya sangat menunjang kinerja pegawai yaitu kerja. Apabila pegawai merasa nyaman dengan tempat kerjanya, maka para pegawai tersebut akan maksimal dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Hal-hal yang perlu diperhatikan adalah fasilitas yang dapat menunjang kinerja para pegawai dan ruang kerja yang layak.

## 2. Faktor Iklim Organisasi ( *Organizational Climate* )

### a) Faktor-faktor penunjang

**Tabel 4.3**  
**Faktor Penunjang Iklim Organisasi**

Nama	Faktor Penunjang		
	Gaji Tambahan	Hubungan harmonis	Kesempatan mengembangkan diri
Pudir III	Pimpinan memberikan Gaji Bonus yang memberikan motivasi bagi para staf dan karyawan untuk meningkatkan optimalisasi kerja.	Pimpinan memperlakukan bawahan seperti partner kerja sehingga batasan formal bisa dikurangi.	Pimpinan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada para staf untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang selanjutnya selama mengikuti prosedur.
Kepala Perpustakaan	-	Kepala perpustakaan memberikan kesempatan pada stafnya untuk memberikan saran dan masukan.	Memberikan izin atau mandat kepada staf yang ingin melanjutkan pendidikannya.
Kepala Humas	Mensosialisasikan adanya bonus gaji kepada staf yang memiliki kinerja prima.	Humas menjaga hubungan antara staf dan pimpinan maupun sesama staf.	Memberikan informasi kepada para staf mengenai kesempatan melanjutkan pendidikan.
Staf Perpustakaan	Gaji bonus memberikan motivasi pada staf untuk selalu mencapai target.	Staf tidak merasa terbebani karena pimpinannya sudah dianggap rekan kerja.	Staf merasa puas karena dapat meningkatkan pendidikannya untuk berbagai keperluan.

Pengunjung	Pengunjung dapat dilayani dengan memuaskan.	Tercipta hubungan harmonis antara staf dan pengunjung.	-
------------	---	--	---

Dalam suatu instansi pemerintahan yang menjalankan tugas sebagai pengembang amanat, maka harus menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya. Segala sesuatunya sudah diatur oleh undang-undang, apabila melanggar maka ada sanksi yang harus diterima. Dalam menjalankan tugas maka perlu diperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja para pegawai sehingga tugas yang diemban dapat dilaksanakan dengan baik. Faktor-faktor tersebut adalah :

a. Gaji pokok dan Bonus

Hal yang wajib diberikan kepada para pegawai yakni gaji pokok sesuai dengan golongan masing-masing, Jadi para pegawai sudah mengetahui hak yang akan diterima setiap bulannya.

b. Hubungan yang harmonis (Interaksi antara sesama )

Dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab kantor, maka para pegawai sangat membutuhkan kenyamanan kerja. Hal itu dapat diperoleh dari komunikasi (tatap muka) yang terjalin antara pimpinan dengan para pegawai, antar sesama pegawai dan juga antar juga antar sesama kepala perpustakaan. Hal ini terkait dengan kondisi psikologi para individu yang bekerja pada suatu organisasi. Burhan memberikan keterangan mengenai hal ini :

“Komunikasi yang terjalin antar Kepala Perpustakaan dengan para stafnya sangat harmonis. Begitupula dengan sesama staf. Selain itu Pimpinan Poltekkes juga menjalin hubungan yang baik dengan seluruh pegawai”.

c. Kemungkinan untuk berkembang (melanjutkan pendidikan )

Hal yang satu ini dapat pula memberikan sisi positif kepada para pegawai dalam menunjang pekerjaannya. Dengan demikian, pegawai merasa diperhatikan akan pendidikan yang lebih baik guna menunjang sumber daya manusia yang lebih baik bagi instansi tersebut. Burhan juga menambahkan :

“Saya sangat merespon positif dan terbuka mengenai para pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan dan mengembangkan karirnya, selama tidak mengganggu pekerjaan di kantor.

Dan hal tersebut dibenarkan oleh semua informan, salah satunya oleh staf perpustakaan jurusan keperawatan yang mengatakan

“Bagi para pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan, tentunya saya sangat mendukung karna hal itu sangat positif untuk pengembangan diri”.

b) Faktor-faktor Penghambat

**Tabel 4.4**  
**Faktor Penghambat Iklim Organisasi**

Nama	Faktor Penghambat	
	Eksternal	Internal
Pudir III	Kelengkapan buku mebhambat perpustakaan memenuhi kebutuhan informasi pengunjung.	-
Kepala Perpustakaan	Jumlah stok buku yang terbatas sehingga pengunjung harus menunggu buku dengan judul tertentu dikembalikan.	-
Kepala Humas	Kebutuhan manusia tidak akan ada habisnya.	-
Staf Perpustakaan	Ruangan perlu diberikan penerangan yang lebih terang	Permasalahan antar staf terjadi apabila terjadi kesalahpahaman.
Pengunjung	Pengunjung tidak mendapatkan buku tertentu sehingga harus membeli di toko buku.	-

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, maka banyak hal yang terjadi dalam proses tersebut. Selain faktor-faktor penunjang maka ada faktor penghambat, diantaranya :

a. Faktor Eksternal

Salah satu faktor yang yang dapat menghambat kerja para pegawai adalah dengan minimnya fasilitas. Hal itu bisa saja memberikan dampak yang kurang baik dalam melaksanakan tugas. Salah satu diantaranya adalah para pegawai merasa kurang bergairah dalam bekerja dikarenakan fasilitas yang minim.

Salah satu staf perpustakaan jurusan keperawatan mengatakan, “Fasilitas yang ada di kantor ini belum memadai untuk menjalankan tugas, sehingga terkadang menghambat tugas yang diberikan”. Namun dalam hal ini kepala Humas memberikan tanggapan yang berbeda :

“Sebenarnya kalau dilihat dari fasilitas maka tidak ada cukupnya, namun yang terpenting adalah bagaimana menggunakan fasilitas yang ada dengan baik dan maksimal”.

Beberapa pengunjung juga mengakui bahwa fasilitas di perpustakaan tersebut masih belum lengkap, terutama dari segi kelengkapan literturnya. Fauzan sebagai pengunjung mengatakan bahwa biasanya dosen menyarankan untuk mencari buku di perpustakaan, namun apanila bukunya tidak tersedia, dosen akan menyarankan membeli di toko buku.

#### b. Faktor Internal

Diri sendiri juga dapat mempengaruhi produktivitas pegawai. Terkadang ada hambatan yang terjadi apabila kondisi psikologis pegawai terganggu dengan hal-hal yang berkaitan dengan iklim organisasi, diantaranya komunikasi yang terjalin kurang harmonis, tidak adanya pengertian antara pegawai dan pimpinan, merasa tertekan dalam menjalankan tugas.

Seperti yang dikatakan oleh salah satu staf perpustakaan jurusan keperawatan :

“Terkadang memang kita merasakan ada beban karena mungkin saja ada pekerjaan yang harus selesai dalam waktu singkat dan mendesak, itulah yang kadang kalah menjadi beban bagi pegawai”.

### 3. Kinerja

Dalam suatu organisasi atau instansi maka sudah pasti ada target yang ingin dicapai salah satunya adalah peningkatan kualitas kerja atau kinerja. Begitupun dengan Politeknik Kesehatan Makassar, yang senantiasa bekerja dengan baik dan menjalankan tugas dan kewajiban-kewajiban yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat (Kemenkes RI). Sehingga tidak ada pelemparan tanggung jawab antara satu dengan yang lain.

Setelah melakukan wawancara dengan beberapa pegawai, kepala perpustakaan maupun Pimpinan Poltekkes, berikut selengkapnya. Menurut Kepala perpustakaan, Burhan :

“Untuk meningkatkan kinerja maka perlunya kesejahteraan bagi pegawai, sehingga adanya semangat yang timbul dari diri pegawai, dan dana kesejahteraan itu diberikan secepatnya”.

Kepala Bidang Umum dan Pegawai, Herman mengatakan :

“Selaku Kepala Bidang, saya menganggap staf saya sebagai mitra yang saling menguntungkan untuk tujuan organisasi dan tujuan personalnya masing-masing, Saya mengarahkan para staf untuk bekerja dengan efektif”.

Drs. Nur selaku Kepala Bidang Humas juga mengungkapkan bahwa :

“Terhadap pegawai mereka sudah tahu porposisi masing-masing, selaku kepala bidang humas harus selalu diawasi dan setiap tugas yang telah mereka kerjanya harus kita hargai, sehingga merasa bahwa apa yang telah mereka kerjakan tidak sia- sia sia dan berharap dari situ diharapkan mereka dapat terus meningkatkan kinerja”.

Menurut staf umum yang identitasnya tidak ingin dipublikasikan bernama berinisial N :

“Tiap pimpinan mempunyai cara tersendiri untuk meningkatkan kinerja para pegawainya, Kepala perpustakaan merupakan sosok yang tegas dan disiplin mengenai pekerjaan yang ada, jadi dari situ kami sebagai pegawai tentunya termotivasi dngan sosok beliau untuk meningkatkan kinerja demi tercapinya harapan dari pimpinan dan organisasi”.

### **C. Pembahasan**

1. Bentuk Penerapan Hunan *Relations* yang dilakukan oleh Pimpinan (Direktur Politeknik Kesehatan Makassar).

Setelah melakukan wawancara mendalam dengan Pimpinan Poltekkes dan juga beberapa pegawai terkait, maka ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam penerapan Human *Relations*.

a. Motivasi

Kunci aktivitas *Human Relations* adalah motivasi (Motivation) memotivasikan pegawai dan pustakawan untuk bekerja giat berdasarkan kebutuhan mereka secara memuaskan, yakni kebutuhan akan upah yang cukup bagi keperluan hidup keluarganya sehari-hari, kebahagiaan keluarganya, kemajuan dirinya sendiri, dan sebagainya. Dan pemberian bonus bagi pegawai yang telah melaksanakan tugasnya dengan baik, berupa insetif atau dinas keluar kota.

Bahwa untuk memuaskan hati seluruh pegawai/pustakawan seorang demi seorang tidak mudah, ini memang tak dapat disangkal kebahagiaan seorang pegawai/pustakawan yang dapat kenaikan gaji mungkin menyebabkan beberapa teman sejawatnya tidak merasa senang. Akan tetapi lingkungan dan suasana yang bisa membantu seluruh pegawai/pustakawan memperoleh kebahagiaan, akan dapat diciptakan dan diadakan. Dalam hal ini seorang pemimpin organisasi harus berpikir secara situasional dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan tujuan personal tentunya.

Motivasi itu bisa berupa materil maupun non materil. Motivasi berupa materil diantaranya bonus uang yang diberikan kepada pegawai yang dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu, adapun bonus lain yang bisa yang bisa diterima berupa dinas luar kota. Tentunya hal ini tidak boleh diabaikan begitu saja karena tanpa adanya gaji pokok



maka pegawai tidak dapat bekerja dengan baik. Selain dan mengenai hal itu sudah ditentukan oleh aturan yang berlaku.

Adapun motivasi dari segi lingkungan kerja. Hal itu dapat terlihat komunikasi secara tatap muka yang dibangun dari individu-individu yang terlibat dalam suatu organisasi. Bagaimana mereka menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, menjalin komunikasi yang baik (tatap muka) antara sesama pegawai (Komunikasi Vertikal). Sehingga pekerjaan yang sudah diberikan terselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Selain itu juga seorang pemimpin membuat *team work* dalam tugas tertentu untuk melakukan tugas yang sifatnya tidak rutin. Pembunuhan kebutuhan tersebut dinamakan kebutuhan psikologi. Kemudian pimpinan memberikan kesempatan kepada para pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan demi meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas (kebutuhan sosial).

Hasil pembahasan diatas dapat dikaitkan dengan Teori Pemeliharaan Motivasi (*Motivation Manintenance Theory*) yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg dalam Wursanto (2005:305). Berdasarkan penelitian Herzberg (1959), ada dua macam situasi yang berpengaruh terhadap setiap individu/bawahan terhadap pekerjaannya, yaitu: kelompok *satisfiers* (faktor intrinsik) atau *motivation* merupakan faktor-faktor atau situasi yang merupakan sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan

(*advancement*), adanya kemungkinan untuk berkembang (*the possibility of growth*). Tetapi ketidakpenuhan faktor-faktor ini tidaklah terlalu mengakibatkan ketidakpuasan.

Selanjutnya kelompok *dissatisfiers* (faktor ekstrinsik) atau *hygiene factors* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakkepuasan yang terdiri dari gaji atau upah, keamanan kerja, kondisi kerja, kebijakan organisasi, mutu dari teknik pengawasan, interaksi antar personal yang dapat dibedakan menjadi: interaksi antar sesamanya, interaksi antar bawahan, dan interaksi antar pimpinan, dan yang terakhir adalah status.

Teori motivasi diatas menggambarkan bahwa para pegawai yang masih pada level bawah masuk pada kelompok *dissatisfiers*. Gaji merupakan faktor penting, apabila pemberiannya tidak tepat waktu maka mengurangi kinerja di kantor. Kemudian faktor lain adalah merasa nyaman dalam bekerja, hubungan yang baik dengan seluruh pegawai maupun pimpinan berupa komunikasi langsung (tatap muka) dalam lingkungan kerja untuk memberikan suasana nyaman dalam melaksanakan tugas, selanjutnya adalah para pegawai ini menginginkan kebijakan yang berpihak kepada para pegawai dari Perpustakaan Politeknik Kesehatan Makassar.

Untuk motivasi yang non materi berupa kondisi psikologi para pegawai, yaitu berupa kebebasan yang bertanggung jawab kepada para pegawai dengan cara memberikan kepercayaan sepenuhnya untuk menyelesaikan tugasnya, dengan cara itu pegawai merasa dirinya dihargai.

“Sebagaimana Keith Davis dalam Abdurrahman (2001:81) mengemukakan bahwa “Ditinjau dari sudut pimpinan yang bertanggung jawab untuk memimpin suatu kelompok, *Human Relations* Adalah interaksi dari orang-orang kedalam suasana kerja yang memotivasi mereka untuk bekerja bersama-sama secara produktif, kooperatif dengan perasaan puas baik mengenai segi ekonomis, psikologis maupun sosialnya”.

Dalam menjalankan hal-hal tersebut (kewajiban pemimpin) ada yang memegang kendali dalam suatu organisasi, yaitu sosok pemimpin/kepala perpustakaan sendiri. Sehingga semua tugas dan tanggung jawab organisasi dapat diselesaikan dengan baik, tepat waktu dan berjalan sesuai tujuan yang ingin dicapai.

#### b. Kepemimpinan

Dalam organisasi di Perpustakaan Politeknik Kesehatan Makassar ada sosok pemimpin yang mengatur segala hal mengenai tujuan organisasi, hal ini dinamakan fungsi manajemen.

Pimpinan dan Kepala Perpustakaan Politeknik Kesehatan Makassar adalah sosok pemimpin dalam menjalankan tugas sudah diatur oleh undang-undang yang berlaku. Jadi, dalam pelaksanaannya seorang pemimpin tinggal memberikan tugas, mengarahkan dan mengevaluasi tugas yang telah diberikan. Untuk para pegawainya sudah memahami hak dan kewajiban masing-masing.

Wahjosumidjo dalam bukunya *Motivasi dan Kepemimpinan* (1993:172-174) Mengingatkan pentingnya peranan pemimpin dalam

kehidupan organisasi maka menjadi kewajiban utama bagi setiap pemimpin untuk selalu secara terus-menerus berusaha :

- a. Mengamati dan memahami tingkah laku bawahan;
- b. Mencari dan menentukan sebab-sebab tingkah laku bawahan;
- c. Memperhitungkan, mengawasi, dan mengubah serta mengarahkan tingkah laku.

Apabila terdapat pegawai yang melanggar aturan, maka langkah awal yang dilakukan adalah berupa peneguran langsung kepada yang bersangkutan, kemudian apabila tidak diindahkan maka langkah selanjutnya diberikan surat teguran secara resmi. Hal tersebut merupakan teguran yang keras kepada pegawai yang lalai dan tidak taat aturan.

Perhatian yang diberikan kepada pimpinan sebagai wujud dari pengawasan. Sehingga semua aktivitas yang terjadi di dalam lingkungan organisasi dapat terkontrol dengan baik, hal ini dapat memudahkan pimpinan tanggap terhadap masalah yang dihadapi oleh para pegawainya. Selanjutnya dengan mudah menyelesaikan masalah yang terjadi dengan tanggap dan cepat sehingga masalah tersebut tidak berlarut-larut dan mengganggu pekerjaan.

Ada hal lain yang merupakan tugas dari pemimpin/kepala perpustakaan kepemimpinan memiliki peranan dan bertujuan untuk :

1. Memberikan atau menyajikan berbagai pengertian (understanding) mengenai hal-hal yang berkaitan dengan masalah-masalah kepemimpinan

2. Memberikan berbagai macam penafsiran serta pendekatan terhadap permasalahan yang berkaitan dengan kepemimpinan(*predicting*)
  3. Memberikan pengaruh dalam menggunakan berbagai cara dan pendekatan dalam usaha ikut serta menyelesaikan atau memecahkan berbagai persoalan yang timbul dan berkaitan dengan ruang lingkup kepemimpinan (*influencing*) (Wahjosumidjo,1993:12).
  4. Jadi, banyak sekali tugas yang harus diselesaikan oleh pemimpin/kepala perpustakaan dalam lingkungan organisasi. Memberikan pengertian terhadap masalah yang sedang terjadi dalam masalah kepemimpinan, memberikan pendekatan guna menjelaskan dan menyelesaikan permasalahan yang terjadi dalam lingkungan kerja dan dalam lingkup kepemimpinan.
- c. Lingkungan kerja

Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman tentu tidak mudah. Berbagai karakter menjadi satu dalam suatu organisasi. Namun hal lain ini menjadi perhatian tersendiri di Perpustakaan Politeknik Kesehatan Makassar, mulai dari fasilitas kerja seperti komputer, *printer*, ruang kerja yang nyaman, sampai ke hal-hal kecil seperti kertas dan alat-alat tulis lainnya. Inilah yang harus menjadi pusat perhatian pimpinan baik kepala perpustakaan sendiri, apakah para pegawai telah nyaman dengan kondisi kerja saat ini. Sebagai pegawai yang sudah mengetahui fasilitas yang ada di kantor, para pegawai sudah berusaha memaksimalkan kekurangan yang ada dapat ditutupi sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik.

Sehubungan dengan hal diatas, Wursanto ( 2005:287-289) ada beberapa faktor yang memengaruhi membentuk perilaku yang berhubungan dengan kondisi lingkungan kerja dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi fisik, dan kondisi lingkungan kerja segi psikis.

Jadi, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi fisik maupun psikis merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas kerja.

## 2. Faktor-faktor Iklim Organisasi (*Organizational Climate*)

Dalam penerapan *human relations* untuk meningkatkan kinerja pegawai, ada faktor-faktor yang menghambat dan menunjang. Faktor-faktor tersebut ditemukan dalam proses penyelesaian tugas dan tanggung jawab organisasi.

Para pegawai tentunya akan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab organisasi jika kondisi lingkungan kerja (iklim organisasi) menyenangkan dan hasil dari kondisi yang menyenangkan tentunya positif sesuai tujuan organisasi. Dennis dan Richetto dan Wieman mendukung hubungan yang positif diantara kepuasan dengan iklim dan menemukan bahwa apabila kepuasan komunikasi bertambah, maka iklim organisasi akan bertambah positif secara umum, (Muhammad, 2009; 90)

a. Faktor-faktor Penunjang

Ada hal-hal yang harus dipenuhi oleh kantor sehingga para pegawai dapat bekerja secara maksimal sesuai dengan tujuan organisasi. Diantaranya dalam pemenuhan kebutuhan ekonomi, sosial dan psikologi.

Gaji pokok yang rutin diberikan tepat pada waktunya menjadi salah satu faktor penunjang kinerja para pegawai, dengan begitu hak mereka terpenuhi setelah menunaikan tanggung jawab. Selain ini, ada bonus yang diberikan kepada pegawai yang telah melaksanakan tugas dengan baik. Bonus itu bisa berupa uang atau dinas ke luar kota. Untuk kebutuhan sosial tentunya diberikan hal pemberian kesempatan yang semua bagi pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan sehingga Politeknik Kesehatan Makassar memiliki sumber daya yang berkualitas demi peningkatan mutu kerja instansi tersebut. Dan dapat memberikan rangsangan bagi para pegawai yang lain untuk berlomba-lomba dalam melakukan hal yang positif dalam hal melanjutkan dan meningkatkan kualitas pribadi untuk personal itu sendiri dan tujuan organisasi.

Terjalannya komunikasi yang harmonis membuat para pegawai merasa nyaman. Hal itu perlu diterapkan guna membangun komunikasi (secara tatap muka ) vertical dan komunikasi horizontal. Membuat team work salah satu hal yang positif untuk menjalin komunikasi yang lebih intens dengan para pegawai.

Saling menghormati menjadi faktor penting dalam komunikasi organisasi. Dan tentunya pemahaman akan tugas masing-masing. Faktor

penunjang lain adalah kebutuhan psikologi, pemberian kesempatan kepada para pegawai untuk memberikan ide dan gagasan sangat berpengaruh terhadap psikologi para pegawai, dengan hal itu adanya perasaan dihargai.

Perasaan aman dan terhadap psikologi para pegawai, dengan hal itu adanya perasaan dihargai. Perasaan aman dan nyaman dalam lingkungan kerja juga sangat diharapkan dari para pegawai, ini merupakan penunjang dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban. Para pegawai akan bekerja dengan baik kalau lingkungan kerja aman dan nyaman.

Kebebasan untuk mengembangkan diri dalam melanjutkan pendidikan yang diberikan oleh pimpinan kepada para pegawai merupakan hal nyaman dalam lingkungan kerja juga sangat diharapkan dari para pegawai, ini merupakan penunjang dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban. Para pegawai akan bekerja dengan baik kalau lingkungan kerja aman dan nyaman.

Kebebasan untuk mengembangkan diri dalam melanjutkan pendidikan yang diberikan oleh pimpinan kepada para pegawai merupakan hal yang dapat meningkatkan kinerja, selama tidak mengganggu tugas-tugas dan kewajiban dikantor.

#### b. Faktor-faktor Penghambat

Dalam pemenuhan tanggung jawab dan pelaksanaan  
Dalam pemenuhan tanggung jawab dan pelaksanaan tugas tentunya ada faktor-faktor yang menjadi penghambat. Hal itu berimbas kepada penurunan kinerja pegawai. Kurangnya fasilitas merupakan salah satu faktor penghambatan



tugastentunya ada faktor-faktor yang menjadi penghambat. Hal itu berimbas kepada penurunan kinerja pegawai. Kurangnya fasilitas merupakan salah satu faktor penghambat yang ditemui dilapangan. Para pegawai akan merasa kesulitan dalam penyelesaian tugas, sehingga hal tersebut menjadi faktor yang menghambat peningkatan kinerja pegawai dan menjadi alasan tertundanya penyelesaian tugas.

Faktor lain datangnyadari iklim kerja atau kondisi lingkungan kerja. Terkadang kondisi dalam organisasi kurang menyenangkan, sehingga para pegawai kurang bergairah dalam kerja. Adanya tekanan psikis yang dialami oleh para pegawai dalam penyelesaian tugas yang mendesak dan tempo singkat membuat mereka tidak nyaman dengan kondisi ini, dan tentunya berimbas pada penurunan kinerja pegawai.

### 3. Kinerja

Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui bagaimana penerapan *human relations* dalam meningkatkan kinerja, menurut hasil peneelitan bahwa salah satu hal yang dapat meningkatkan kineerja adalah adanya pakasi atau kesejahteraan yang diberikan instansi tersebut, dan pemberikannya tepat waktu. Selain itu, menghargai hasil kerja pegawai juga dapat memberikan hasil ositif dalam peningkatan kinerja para pegawai. Dan tentunya pemberian motivasi berupa materi maupun nonmateri merupakan hal yang mampu meningkat kinerja pegawai.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000 : 67),“ Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kualitas yang dicapai

oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”

Salah satu tanggung jawab yang dilakukan para pegawai adalah peningkatan kualitas kerja, sehingga hal itu merupakan wujud tanggung jawab yang diberikan individu kepada organisasi. Ditunjang dengan pemberian bonus dan perhatian yang diberikan pimpinan akan memberikan hal yang positif bagi para pegawai.

### 3.1 Faktor-Faktor Penunjang Kinerja

#### a) Penunjang Motivasi

Motivasi yang dilakukan oleh pimpinan dapat berlangsung dengan baik dan lancar karena pimpinan tersebut menguasai teknik *interpersonal communication* dalam meraih simpati para bawahannya. Dengan cara ini, bawahan dapat menerima motivasi dari pimpinan. Selain motivasi moril, motivasi materi juga mampu meningkatkan kinerja bawahan, misalnya pemberian gaji tambahan.

#### b) Penunjang Kepemimpinan

Kepemimpinan di Politeknik Kesehatan Makassar dapat berlangsung dengan maksimal dikarenakan pemimpin memiliki bawahan yang mampu diajak bekerjasama. Kepemimpinan juga didukung oleh pemimpin yang tegas dalam membuat keputusan.

#### c) Penunjang Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik adalah tempat yang memiliki fasilitas yang lengkap serta suasana yang nyaman, sehingga para bawahan mampu

bekerja dengan mengerahkan seluruh kemampuannya untuk fokus pada tujuan.

### 3.2 Faktor Penghambat Kinerja

#### a) Penghambat Motivasi

Pemimpin tak akan sukses dalam memberikan motivasi apabila mengalami kendala, baik dari diri sendiri maupun dari orang lain. Faktor diri sendiri yaitu kecemasan, percaya diri kurang, perasaan pesimis terhadap bawahan, dan kurangnya ilmu. Sementara itu faktor dari orang lain adalah bawahan yang tidak memperhatikan pemimpin dan keadaan finansial perusahaan yang rendah sehingga tak mampu memberikan bonus gaji.

#### b) Penghambat Kepemimpinan

Penghambat pertama yaitu keterampilan yang rendah. Pemimpin dituntut tidak hanya bisa memimpin, tetapi harus memiliki ketrampilan dalam menangani setiap permasalahan yang muncul dengan pandangan yang berbeda.

Selain itu, sifat tertutup pada pemimpin juga menghalangi kepemimpinannya. Pemimpin yang tidak terbuka akan melumpuhkan permasalahan yang ada di sebuah organisasi atau perusahaan, karena tidak ditemukan jalan keluar yang pasti.

Selanjutnya, yang tak kalah pentingnya adalah ketidaktegasan pemimpin. Secara tidak langsung ketegasan dalam bertindak diperlukan

pada saat-saat kritis dan pemahaman tentang karakter masing-masing individu untuk bisa tetap bekerja sama dengan baik dalam sebuah tim.

c) Penghambat Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang buruk adalah yang tidak memberikan rasa nyaman bagi para bawahan. Misalnya, memiliki ruang kerja yang sempit, penerangan yang redup dan temperatur udara yang panas sehingga membuat orang di dalamnya menjadi gerah.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Setelah melakukan penelitian dan wawancara mendalam dengan para informan di Perpustakaan Politeknik Kesehatan Makassar mengenai Penerapan Human Relations dalam meningkatkan kinerja pegawai, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Penerapan Human Relations yang dilakukan pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai di Politeknik Kesehatan Makassar sudah diterapkan dalam lingkungan organisasi, namun belum maksimal. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil penelitian tentang factor penunjang dan penghambatnya. Tujuan Human Relations sendiri adalah untuk memenuhi kepuasan organisasi dan kepuasan personal. Adanya pemenuhan kebutuhan berupa :

- 1) Kebutuhan ekonomi, pemenuhan gaji pokok sesuai dengan golongan masing-masing yang diberikan tepat waktu dan tunjangan-tunjangan lainnya yang diberikan kepada pegawai yang telah melaksanakan tugas dengan baik.
- 2) Kebutuhan sosial, berupa pemberian kesempatan untuk mengembangkan karir atau melanjutkan pendidikan bagi para pegawai. Kesempatan ini memberikan ide dan pendapat demi kebaikan organisasi.

3) Kebutuhan psikologi, menjalin hubungan komunikasi vertikal dan horizontal yang baik dengan individu-individu dalam suatu organisasi sehingga dalam menjalankan tugas para pegawai merasa nyaman. Hal ini terkait dengan iklim organisasi.

Selain itu, faktor motivasi berupa perhatian terhadap tugas yang diberikan, arahan, dan evaluasi kerja pegawai juga merupakan faktor penting yang sering diberikan kepada pegawai guna memberikan efek positif bagi kinerja pegawai. Hal ini sering dilakukan pada saat formal maupun informal dan tidak ada batasan dalam pemberian motivasi.

Kepemimpinan yang ideal menjadi faktor penting di Perpustakaan Politeknik Kesehatan Makassar, karena peran pemimpin merupakan peran sentral dalam mengatur, mengarahkan, serta mengevaluasi kerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Lingkungan kerja yang nyaman tentunya menjadi faktor yang penting bagi iklim organisasi. Para pegawai dan staf di Perpustakaan Politeknik Kesehatan Makassar sudah merasa nyaman dengan kondisi kerja saat ini, proses kerja yang berjalan sesuai dengan harapan dan mencapai target.

## 2. Faktor-faktor penunjang dan penghambat dalam meningkatkan kinerja pegawai Perpustakaan Politeknik Kesehatan Makassar

### a) Faktor penunjang

- Gaji, merupakan faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai karena hal itu sangat dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan.

- Hubungan yang harmonis, para pegawai akan melaksanakan tugas dengan senang hati bila hubungan yang terjalin dalam organisasi berlangsung baik.
- Kemungkinan untuk berkembang dalam arti melanjutkan pendidikan merupakan faktor penunjang dalam meningkatkan kinerja pegawai.

b) Faktor penghambat

- Fasilitas, minimnya fasilitas yang terdapat di kantor menghambat kinerja. Hal ini karena anggaran yang terbatas.
- Iklim kerja, kondisi ruang kerja yang kurang nyaman menghambat aktivitas organisasi.

3. Kinerja

3.1 Faktor-Faktor Penunjang Kinerja

a) Penunjang Motivasi

Motivasi yang dilakukan oleh pimpinan dapat berlangsung dengan baik dan lancar karena pimpinan tersebut menguasai teknik *interpersonal communication* dalam meraih simpati para bawahannya. Dengan cara ini, bawahan dapat menerima motivasi dari pimpinan. Selain motivasi moril, motivasi materi juga mampu meningkatkan kinerja bawahan, misalnya pemberian gaji tambahan.

#### b) Penunjang Kepemimpinan

Kepemimpinan di Politeknik Kesehatan Makassar dapat berlangsung dengan maksimal dikarenakan pemimpin memiliki bawahan yang mampu diajak bekerjasama. Kepemimpinan juga didukung oleh pemimpin yang tegas dalam membuat keputusan.

#### c) Penunjang Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik adalah tempat yang memiliki fasilitas yang lengkap serta suasana yang nyaman, sehingga para bawahan mampu bekerja dengan mengerahkan seluruh kemampuannya untuk fokus pada tujuan.

### B.3.2 Faktor Penghambat Kinerja

#### a) Penghambat Motivasi

Pemimpin tak akan sukses dalam memberikan motivasi apabila mengalami kendala, baik dari diri sendiri maupun dari orang lain. Faktor diri sendiri yaitu kecemasan, percaya diri kurang, perasaan pesimis terhadap bawahan, dan kurangnya ilmu. Sementara itu faktor dari orang lain adalah bawahan yang tidak memperhatikan pemimpin dan keadaan finansial perusahaan yang rendah sehingga tak mampu memberikan bonus gaji.



#### b) Penghambat Kepemimpinan

Penghambat pertama yaitu keterampilan yang rendah. Pemimpin dituntut tidak hanya bisa memimpin, tetapi harus memiliki keterampilan dalam menangani setiap permasalahan yang muncul dengan pandangan yang berbeda.

Selain itu, sifat tertutup pada pemimpin juga menghalangi kepemimpinannya. Pemimpin yang tidak terbuka akan melumpuhkan permasalahan yang ada di sebuah organisasi atau perusahaan, karena tidak ditemukan jalan keluar yang pasti.

Selanjutnya, yang tak kalah pentingnya adalah ketidaktegasan pemimpin. Secara tidak langsung ketegasan dalam bertindak diperlukan pada saat-saat kritis dan pemahaman tentang karakter masing-masing individu untuk bisa tetap bekerja sama dengan baik dalam sebuah tim.

#### c) Penghambat Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang buruk adalah yang tidak memberikan rasa nyaman bagi para bawahan. Misalnya, memiliki ruang kerja yang sempit, penerangan yang redup dan temperatur udara yang panas sehingga membuat orang di dalamnya menjadi gerah.

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, diberikan beberapa saran mengenai penerapan human relations dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Perpustakaan Politeknik Kesehatan Makassar, yaitu :

### 1. Saran teoritis

- Diharapkan generasi selanjutnya dapat menggali lebih dalam lagi mengenai keefektifan penerapan *human relations*.
- Diharapkan meneliti di tempat lain yang belum diteliti sehingga mata kuliah Human Relations selalu mendapat perhatian dari para akademisi.

### 2. Saran praktis

- Fasilitas kantor perlu dilengkapi guna memberikan dorongan kepada para pegawai untuk meningkatkan kinerja.
- Ruang kerja para pegawai perlu diperhatikan sehingga menimbulkan kenyamanan.
- Kepala dinas sangat diharapkan perhatiannya agar para pegawai dapat melaksanakan tugas sesuai dengan target yang ditentukan.
- Membina hubungan yang harmonis dalam organisasi, baik komunikasi vertikal maupun horizontal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman,Oemi.2001: *Dasar-Dasar public Relations*. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.
- Barata, Atep Adya, 2004, *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*. Penerbit : PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Costley, Dan L. Ralph Todd, 1978 : *Human Relasion In Organizatoin*. New York: West Publishing Compeny.
- Effendi, Onong. 2009: *Human Relasions dan Public Relations*. Cet. Ke-9 Bandung: Mandar Maju.
- Higgins, James M. 1982. *Human Relations Concepts and skill*. New York: Rondon House.
- Keraf, Gorys. 2004 : *Komposisi*. Cet. Ke-13. Semarang : Nusa Indah
- Liliweri, Alo.2004 : *Wacana Komunikasi Organisasi*. bandung : Mandar Maju.
- Littlejhon, Stephen w dkk. 2009 : *Teori Komunikasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Muhammad, Ami. 2009 : *Komunikasi Organisasi*. Cet. Ke-10. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Pabunduk Tika, Moh. 2010: *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kerja perusahaanaan*. Cet. Ke-3. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rahmat, jalaludin. 2007 : *Psikologi Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rais, Soenyoto. 1994 : *Pengelolaan Organisasi*. Surabaya : Airlangga University Press.
- Rumanti OSF, Maria Sr Assumpta. 2005 : *Dasar-Dasar Public Relations*. Cet ke-3 Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Singarimbun, Masri. Sofian Effendi. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta : LP3ES.
- Suprpto, Tommy. 2011: *Pengantar Ilmu Komunikasi dan peran Manajemen Dalam Komunikasi*. Jogjakarta: Caps
- Thoha, Miftah. 2009 : *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Grafindo Pustaka.

Uno, Hamzah.B. 2007 : *Teori Motivasi & Pengukurannya*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Wursanto, Ig. 2005 : *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta : Andi.

Wahjosumidjo. 1994 : *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta : Ghalia Indonesia.

<https://id.wikipedia.org/wiki/Perpustakaan> jam 16.10 wita

[https://humas\\_publicrelations.blospot..com/tes/](https://humas_publicrelations.blospot..com/tes/) jam 09.08 wita

## **PEDOMAN WAWANCARA (PIMPINAN)**

### **A. Motivasi**

1. Bagaimana cara bapak membina hubungan kerja dengan para pegawai sehingga mereka dapat bergairah dalam bekerja?
2. Apakah bapak sering memotivasi para pegawai ? jika iya, seberapa sering anda melakukannya?
3. Bagaimana cara bapak memotivasi para pegawai ?
4. Menurut anda, apakah motivasi tersebut sudah efektif?
5. Agar pegawai termotivasi, kebutuhan pegawai harus terpenuhi. Bagaimana bentuk pemenuhan kebutuhan yang diberikan kepada para pegawai?
6. Faktor apa yang dapat menghambat kinerja pegawai?
7. Faktor apa yang dapat meningkatkan kinerja pegawai?

### **B. Kepemimpinan**

1. Apakah anda sudah menerapkan pemimpin yang ideal?
2. Apakah anda memberikan pegawai kesempatan menyampaikan pendapatnya?
3. Apakah anda menegur pegawai ketika melakukan kesalahan?
4. Bagaimana cara mengatasi konflik antar pegawai?
5. Bagaimana anda memperlakukan pegawai yang memiliki kinerja baik?
6. Bagaimana anda memberikan perasaan kebersamaan antara pegawai?
7. Bagaimana sikap anda terhadap pegawai yang ingin melanjutkan pendidikannya?

### C. Lingkungan Kerja

1. Bagaimana kelengkapan kantor anda?
2. Bagaimana anda merawat keadaan kantor pegawai?
3. Apakah para pegawai merasa nyaman di kantor?
4. Bagaimana menciptakan hubungan yang harmonis antara pegawai dan pimpinan?
5. Apa saja yang dapat membuat pegawai merasa nyaman?
6. Apa saja yang dapat membuat pegawai merasa tidak nyaman?
7. Bagaimana jalinan komunikasi antara para pegawai?

## **PEDOMAN WAWANCARA (PEGAWAI)**

### **A. Motivasi**

1. Apakah cara pimpinan memotivasi sudah efektif?
2. Bagaimana anda merespon motivasi yang diberikan oleh pimpinan?
3. Seberapa sering pimpinan memberikan motivasi kepada anda?
4. Bagaimana menurut anda melihat gaya motivasi pimpinan anda?
5. Apakah kebutuhan anda sudah dipenuhi di kantor?
6. Faktor apa yang dapat menghambat kinerja anda sebagai pegawai?
7. Faktor apa yang dapat meningkatkan kinerja anda sebagai pegawai?

### **B. Kepemimpinan**

1. Bagaimana pendapat anda tentang kepribadian atasan anda?
2. Apakah pimpinan memberikan kesempatan menyatakan pendapat?
3. Apakah pimpinan memberikan teguran pada pegawai yang melakukan kesalahan?
4. Bagaimana pimpinan mengatasi konflik internal pegawai?
5. Bagaimana bentuk penghargaan pimpinan pada pegawai yang memiliki kinerja baik?
6. Bagaimana cara pimpinan menanamkan rasa kebersamaan dengan pegawai?
7. Bagaimana sikap pimpinan terhadap pegawai yang ingin melanjutkan pendidikannya?

### C. Lingkungan Kerja

1. Bagaimana kelengkapan fasilitas kantor anda?
2. Bagaimana cara pimpinan memperhatikan keterdediaan fasilitas?
3. Apakah anda merasa nyaman di kantor?
4. Bagaimana cara pimpinan menciptakan rasa nyaman di kantor?
5. Apa saja yang dapat membuat anda merasa nyaman di kantor?
6. Apa saja yang dapat membuat anda tidak merasa nyaman di kantor?